

碩士學位 論文

組織내 커뮤니케이션이 職務滿足에  
미치는 影響에 관한 實證的 研究

- 전국 교육대학교의 관리직원을 대상으로 -

濟州大學校 行政大學院  
行政學科 地方自治 專攻

高 枝 孝

2002年 1月

碩士學位 論文

組織내 커뮤니케이션이 職務滿足에  
미치는 影響에 관한 實證的 研究

- 전국 교육대학교의 관리직원을 대상으로 -

濟州大學校 行政大學院  
行政學科 地方自治 專攻

高 枝 孝

2002年 1月

組織내 커뮤니케이션이 職務滿足에  
미치는 影響에 관한 實證的 研究

- 전국 교육대학교의 관리직원을 대상으로

指導教授 양 영 철

高 枝 孝

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

2002年 1月 日

高枝孝의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 行政大學院

2002年 1月

## 국문요약

무한경쟁의 현실속에서 대학조직은 조직 내 커뮤니케이션과 구성원의 직무만족을 통하여 조직의 안정성은 물론 조직의 효율성을 유도할 수 있을 것이다.

본 연구는 조직내의 커뮤니케이션을 실증적으로 분석하고, 그것이 직무만족에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 밝혀 제시함으로써 궁극적으로는 우리 나라의 대학조직의 생산성 향상에 기여하고자 하는데 그 목적이 있다.

이를 위하여 공식적 커뮤니케이션인 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션을 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하는 연구모형을 설계하여 실증적 연구를 실시하였다.

이를 토대로 가설을 설정하여 검증한 결과는 다음과 같다. 첫째, 인구학적 속성에 따른 커뮤니케이션의 차이를 검증한 결과 성별에 따라서는 상향적·수평적 커뮤니케이션 및 비공식적 커뮤니케이션에 있어서는 남자가 여자보다 활발하다고 응답하였으나, 하향적 커뮤니케이션에 있어서는 여자가 남자보다 활발한 것으로 나타났다. 직종과 직급에 있어서는 수평적 커뮤니케이션에서는 일반적이면서 직급이 높을수록, 하향적 커뮤니케이션인 경우에는 기성회직원과 직급이 낮을수록 더 높게 나타났다. 상향적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션은 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 근무년수에 따라서는 하향적 커뮤니케이션에서만 유의미한 차이를 보였다. 둘째, 인구학적 속성에 따른 직무만족의 차이를 검증한 결과 성별에 따라서는 직무만족의 하위요소인 직무자체 만족, 조직의 제도 만족, 보상 만족 중 조직제도의 만족에서 남자가 여자보다 더 높은 만족수준을 보였고, 나머지 직무자체나 보상에 대한 만족에는 유의미한 차이가 없었다. 직종이나 직급에 따라서는 조직제도 만족과 보상 만족에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고 직무자체 만족은 차이를 보이지 않았다. 직종에 차이를 보이고 있는 조직의 제도 만족은 별정직, 일반직, 기능직, 기성회직 순으로, 보상만족에 있어서는 일반직, 별정직, 기능직, 기성회직 순으로 나타났다. 직급에 따라서는 조직제도 만족과 보상 만족에 있어서는 6급 이상의 직급이 가장 만족하고 있는 것으로 조사된 반면에 기성회직이 가장 만족도가 낮은 것으로 조사되었다. 담당직무에 따라서는 조직의 제도 만족에만 유의

미한 차이가 있는 것으로 나타났고 직무자체의 만족 및 보상만족의 요인은 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직제도의 만족은 사무업무를 담당하고 있는 집단이 가장 높게 만족수준을 보였고, 다음으로는 기획·연구업무, 학생업무, 교무업무, 시설업무, 기타업무, 경리업무, 전자계산소 업무, 도서관 업무의 순으로 나타났다. 셋째, 커뮤니케이션이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션은 변수로 입력되어 공식적 커뮤니케이션 가운데 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션이 활발할수록 조직내 구성원의 직무만족이 높아진다는 결론을 얻었다. 반면 하향적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션은 직무만족에 그다지 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

이런 결과로부터 교육대학교 관리직원들의 직무만족도를 높이기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요하다. 상향적 및 수평적 커뮤니케이션이 활성화될 수 있도록 제안, 건의함, 동료와의 대화 등을 제도화하고, 전문인력을 확보해야 하며, 제안 및 건의 처리 절차 및 그 결과를 공개하는 제도적 장치가 마련되어야 한다. 반면 상급자는 하향적 커뮤니케이션에 대한 태도 변화 및 커뮤니케이션 기법 습득이 필요하다. 그리고 비공식적 커뮤니케이션을 업무에 활용하기 위한 방안으로 공무원직장협의회 활성화나, 교직원 전용 홈페이지를 통한 커뮤니케이션의 활성화 방안이 적극 검토되어야 할 것이다. 또한 최고관리자는 대학 조직내 각 집단간에 방어적 풍토를 지지적 풍토로 만들 수 있도록 중립적 견지에서 집단간의 커뮤니케이션을 조정·통합하려는 정책적 의지가 절실히 필요할 것이다.

끝으로, 본 연구를 진행하면서 느꼈던 한계점으로는 연구대상을 전국 11개 교육대학교의 관리직원으로 한정하였기 때문에 일반화하는 데에는 다소 한계가 있다. 또한 조사방법상 설문지법이 갖는 한계가 있으며, 횡단적 연구로서 시대상황에 따라 변동되는 내용을 담지 못했다는 점이 아쉬움으로 남는다.

## < 목 차 >

### 국문요약

<b>제 I 장 서 론</b> .....	<b>1</b>
제1절 문제제기 .....	1
제2절 연구목적 .....	2
제3절 연구방법 및 범위 .....	4
<b>제 II 장 분석의 틀</b> .....	<b>6</b>
제1절 이론적 문헌의 검토 .....	6
1. 조직커뮤니케이션에 대한 이론적 고찰 .....	6
2. 직무만족에 대한 이론적 고찰 .....	15
제2절 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 선행연구 .....	21
1. 실증적 선행연구 .....	21
2. 선행연구에 대한 종합적 평가 .....	26
제3절 연구모형 및 가설의 설정 .....	29
1. 구성개념의 정의 .....	29
2. 연구모형의 설정 .....	31
3. 연구가설의 설정 .....	33
<b>제 III 장 조 사 설 계</b> .....	<b>35</b>
제1절 설계방안 .....	35
제2절 모집단의 선정 및 표본추출 .....	36
제3절 척도의 구성 및 설문지의 구성 .....	36
1. 척도의 구성 .....	36
2. 설문지의 구성 .....	37
제4절 자료수집 및 자료분석 방법 .....	39

<b>제 IV 장</b>	<b>분석결과 및 해석</b>	<b>40</b>
제1절	신뢰도 및 타당도 검증	40
1.	신뢰도	40
2.	타당도	41
제2절	표본자료의 분석	45
1.	설문지의 배포와 회수 현황	45
2.	표본의 특성	46
3.	커뮤니케이션에 관한 응답자의 태도	54
4.	직무만족에 관한 응답자의 태도	58
제3절	가설의 검증	64
1.	가설 1의 검증	64
2.	가설 2의 검증	71
3.	가설 3의 검증	78
<b>제 V 장</b>	<b>결    론</b>	<b>81</b>
제1절	요    약	81
제2절	연구의 제언 및 한계	83
<참고문헌>		86
<부    록>		89
ABSTRACT		94

## < 표 차 례 >

<표 2- 1> 학자별 직무만족의 영향 요인 .....	18
<표 2- 2> Kendall의 커뮤니케이션만족과 직무만족간의 순위상관계수 .....	24
<표 2- 3> 실증적 연구의 비교 .....	28
<표 3- 1> 설문문항의 구성내용 및 척도 .....	37
<표 4- 1> 검사도구의 신뢰도 .....	41
<표 4- 2> 공식적 커뮤니케이션의 요인분석 결과 .....	43
<표 4- 3> 비공식적 커뮤니케이션의 요인분석 결과 .....	44
<표 4- 4> 직무만족의 요인분석 결과 .....	45
<표 4- 5> 설문지 배부 및 회수 현황 .....	46
<표 4- 6> 응답자의 인구학적 속성 분포 .....	49
<표 4- 7> 성별에 따른 연령 분포 .....	50
<표 4- 8> 성별에 따른 보수 분포 .....	51
<표 4- 9> 성별에 따른 직종 분포 .....	52
<표 4-10> 성별에 따른 근무기간 분포 .....	53
<표 4-11> 커뮤니케이션의 요인별 태도 .....	54
<표 4-12> 상향적 커뮤니케이션의 원활한 정도 .....	55
<표 4-13> 하향적 커뮤니케이션의 원활한 정도 .....	55
<표 4-14> 수평적 커뮤니케이션의 원활한 정도 .....	56
<표 4-15> 비공식적 커뮤니케이션의 원활한 정도 .....	57
<표 4-16> 커뮤니케이션의 종류별 업무활용 빈도 .....	58
<표 4-17> 직무만족 요인의 태도 .....	58
<표 4-18> 직무자체에 대한 만족정도 .....	59
<표 4-19> 조직제도에 대한 만족정도 .....	60



<표 4-20> 보상요인에 대한 만족정도 .....	61
<표 4-21> 응답자의 인구학적 속성에 따른 이직희망의사 분포 .....	63
<표 4-22> 성별에 따른 커뮤니케이션의 t-검증 .....	65
<표 4-23> 직종에 따른 커뮤니케이션의 일원배치 분산분석 .....	66
<표 4-24> 직종에 따른 하향적 및 수평적 커뮤니케이션 사후분석 결과 .....	67
<표 4-25> 직급에 따른 커뮤니케이션의 일원배치 분산분석 .....	68
<표 4-26> 직급에 따른 하향적 및 수평적 커뮤니케이션 사후분석 결과 .....	69
<표 4-27> 근무년수에 따른 커뮤니케이션의 일원배치 분산분석 .....	70
<표 4-28> 성별에 따른 직무만족의 t-검증 .....	72
<표 4-29> 직종에 따른 직무만족의 일원배치 분산분석 .....	73
<표 4-30> 직종에 따른 직무만족의 사후분석 결과 .....	74
<표 4-31> 직급에 따른 직무만족의 일원배치 분산분석 .....	74
<표 4-32> 직급에 따른 직무만족의 사후분석 결과 .....	75
<표 4-33> 담당직무에 따른 직무만족의 일원배치 분산분석 .....	76
<표 4-34> 담당직무별 조직제도의 만족에 대한 사후분석 결과 .....	77
<표 4-35> 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향 .....	78

### < 그림 차례 >

【그림 2-1】 Pincus의 “커뮤니케이션만족과 직무만족, 직무성과” 연구모형 .....	23
【그림 3-1】 연구모형 .....	32
【그림 4-1】 경로모형 .....	79

# 제 I 장 서 론

## 제1절 문제제기

조직은 인간이 모여 구성하는 사회적 유기체이다. 다시 말하면 조직은 사람·건물·조직구조·자원 등의 단순한 결합이 아닌 공통의 목표를 달성하기 위해 구성된 개인들간의 합리적인 상호작용이다. 즉, 조직은 공통의 목표를 추구하는 동시에 구성원의 생활의 질(quality of life)을 높여 나가려는 인간적 집합체인 것이다. 그러므로 조직은 궁극적으로 조직구성원의 인간적 가치를 향상시키는 동시에 조직 전체의 효율성을 높이고자 부단히 노력하고 있다.

최근 급속한 조직환경의 변화 속에서 행하여지는 구조조정은 조직의 효율성을 높이려는 중요한 수단으로써 그 의의가 있다. 그러나 조직의 발전을 구조조정이라는 소극적 측면에서만 초점을 맞춘다면 조직내 구성원들은 조직의 생산성 증대에 집중하기보다는 구성원으로써 존속하거나 현재 자신의 안위를 유지하는데 더 관심을 갖게 될 것이다. 이것은 장기적으로 볼 때, 전체적인 조직발전에 오히려 악영향을 미칠 수 밖에 없다. 따라서 조직은 적극적인 인력관리를 위한 전략적 수단이 되는 조직내 원활한 커뮤니케이션을 적절히 활용하고 조직 구성원의 직무에 대한 만족을 증진시켜 나감으로써 조직의 안정을 도모함은 물론 동시에 조직의 효율성을 유도할 수 있을 것이다.

우리 나라의 조직들은 인간적 이해에 기초한 커뮤니케이션이 결핍되어 구성원들간의 신뢰적 상호작용의 수준이 낮고 이것이 국제경쟁력 향상에 커다란 장애요인이 되고 있다는 지적을 받고 있다<sup>1)</sup>. 이것은 조직 구성원들간에 기회주의의 가능성을 그 만큼 통제하기 힘들다는 의미이고, 커다란 사회적 비용을 동반하게 된다. 이러한 현상은 IMF체제를 겪으면서 더욱 첨예한 문제로 제기되었고, 무엇보다도 조직내부

---

1) 김기찬(카톨릭대 경영학과 교수), '스피드 경영특강'  
(<http://www.centerworld.com/prof/kimkc/speed/98-2/3-htm>, 2001. 9. 25)

의 혁신에 대하여 관심을 갖지 않을 수 없게 되었다.

특히, 교육시장이 개방되고 대학의 교육수요가 급격히 감소되는 추세에서 대학조직이라고 예외일 수는 없다. 이제 우리나라의 대학들도 국·사립을 막론하고 조직의 새로운 발전을 추구하지 않을 수 없는 시점에 이르렀으며, 최근 조직의 발전을 유도하기 위하여 대학내 기구의 통·폐합, 대학간의 합병, 산학협동 체제의 구성 등 다양한 해결 방안들을 모색하고 있다. 그러나 이러한 소극적 방법만으로는 급속도로 변화하는 교육환경에 대응하는데는 한계가 있다. 따라서 인적자원의 적극적인 관리라는 차원에서 인체의 신경과도 비유되는 커뮤니케이션의 중요성을 새롭게 인식하고, 대학 조직내 커뮤니케이션이 조직 구성원들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치고 있는지 그리고 그 실태는 어떠한지 등을 연구하는 것은 무한경쟁 시대에 대학조직을 효율적으로 관리하는 차원에서 반드시 동반되어야 할 과제이며 시기 적절한 연구라 하겠다.

## 제2절 연구목적

우리는 최고관리자의 방침이 하부로 전달되는 과정에서 그 방침이 약화되거나 당초에 의도했던 것과는 달리 왜곡, 단절, 부서간의 할거주의, 계층간의 갈등, 대화기피 등의 현상이 나타나는 것을 쉽게 접할 수 있다. 또한 실무자가 현장 경험에서 얻은 정보나 아이디어가 최고관리자에게 제대로 전달되지 않아 정책결정에 중대한 영향을 미치기도 한다. 이러한 의미에서 커뮤니케이션은 조직을 관리하는데 있어 조직과 개인간의 목표를 조정하고 동시에 개인과 개인간의 목표를 조정하는 매우 중요한 수단이 될 수밖에 없다. 그리고 조직의 구성원들은 커뮤니케이션을 통하여 정보의 교환, 공동의 이해형성, 조직활동의 조정, 영향력 행사, 사회화의 신념체계, 상징체계의 형성 및 유지 등을 할 수 있어 개인의 직무만족에도 많은 영향을 미치게 된다. 직무만족은 구성원의 직무와 관련하여 자신의 태도와 신념, 욕구 등 직무 경험에서 나오는 종합적 태도에 기인하며, 이것은 구성원의 의식수준과 역량을 제

고시켜 그 조직의 생산성을 향상시키는 데 매우 중요한 요소로 작용하게 된다.

따라서 커뮤니케이션이 최고관리자로부터 하부조직까지 어떻게 서로 관계를 맺고 있으며, 그 상호작용에 따라 조직 구성원들이 직무를 수행하는데 어떤 영향을 미치는가를 조사하여 분석하는 것은 매우 중요할 뿐만 아니라 커뮤니케이션이 잘 이루어지도록 하는 해결방법을 모색하여 제시한다면 구성원 개인의 직무만족도를 제고함은 물론 조직 전체의 발전에도 크게 기여할 수 있으리라 생각한다.

오늘날 대학조직의 특징은 그 구성원들이 이질적 집단으로 구성되어 있으며 독립적인 성격을 강하게 지니고 있고, 그 추구하는 목적도 매우 추상적이고 복잡하다. 따라서 대학조직은 단일의 계산적 지표가 부여되는 경제적 조직이나 강제력 동원이 가능한 질서유지 조직에 비해 공동목표를 위한 조정·통합의 협력체제를 이루는 것이 매우 어렵다는 특성이 있다<sup>2)</sup>고 한다. 이러한 특성 때문에 대학조직 내에서의 커뮤니케이션은 더욱 더 그 역할이 중요하다고 볼 수 있다. 그러나 대학의 최고관리자가 어떠한 정보를 수집하고 정책을 결정하는 데 있어서 커뮤니케이션이 매우 중요함에도 불구하고 이질적 집단의 집합체라는 특성이 때로는 중대한 장애요인으로 작용할 수 있다. 이것은 곧 이질적 집단간의 문제에만 국한되는 것이 아니라 동일 집단 즉, 대학에 근무하는 직원들간의 커뮤니케이션이나 직무만족에도 결정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 일반행정기관이나 사기업체와는 구별된다.

본 연구의 궁극적인 목적은 대학조직의 발전에 결정적이며 폭넓은 영향을 미치는 요소로써 커뮤니케이션의 중요성을 새롭게 인식하게 하고, 우리나라 대학 가운데 초등교원 양성을 목적으로 하며 본 연구자가 근무하고 있는 교육대학교라는 국립대학조직에서 커뮤니케이션이 그 유형별로 어떻게 이루어지고 있는가를 실증적으로 검토하여 그것이 조직 구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 살펴보고, 대학조직의 경쟁력을 가질 수 있도록 하는 관리방안을 모색해 보고자 하였다. 아울러 대학은 조직의 효과적인 인적관리의 일환으로 교직원들이 주어진 직무환경 속에서 직무에 만족을 느끼면서 최선을 다해 역할을 수행할 수 있도록 근무여건을 조성하고 나아가 우리나라의 대학발전에도 기여할 수 있도록 하는 것이 본

---

2) 이송우(경희대 기획조정실 기획예산과장), 대학행정입문, 2001. 12. 16  
(<http://khweb.kyunghee.ac.kr/~songwlee/data/a/1-1-1.htm>)

연구의 주된 목적이다.

이를 위해 아래의 내용에 초점을 맞추어 연구하였다.

첫째, 표본집단의 인구학적 속성, 조직내 커뮤니케이션, 조직 구성원의 직무만족의 실태를 분석해 보고자 한다.

둘째, 인구학적 속성 가운데 성별, 직종, 직급, 근무년수에 따라 커뮤니케이션 각각의 유형에는 어떠한 차이가 있는가를 밝혀 보고자 한다.

셋째, 인구학적 속성 가운데 성별, 직종, 직급, 담당직무에 따라 직무만족에 어떻게 차이가 있는가를 밝혀 보고자 한다.

넷째, 조직내의 공식적 및 비공식적 커뮤니케이션은 조직 구성원의 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는가를 밝혀 보고자 한다.

### **제3절 연구방법 및 범위**

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 관련 문헌에 대한 탐색적 연구와 실증적 연구를 병행하였다. 문헌적 연구는 기존의 각종 문헌과 연구 결과를 바탕으로 하여 조직이론에서 나타난 커뮤니케이션과 직무만족에 관한 제 학자들의 견해를 살펴보고, 선행연구의 연구모형을 기초로 삼아 이론적 가설을 도출하였다. 이러한 실증적 연구의 측정도구로는 설문지를 작성하여 활용하였고, 자료는 전국 11개 교육대학교에 근무하는 관리직원을 대상으로 표본을 선정하여 2001년 10월 8일부터 2001년 10월 19일까지 설문지를 배포 및 회수하였다. 그리고 수집된 자료는 SPSS(Statistical Packages for Social Science) 10.0 한글판 통계 패키지를 이용하여 분석하였다.

분석방법으로는 인구학적 속성과 관련된 변수들은 교차분석 및 일원배치 분산분석을 통한 차이검증과 사후검증을 실시하고, 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위해서는 다중회귀분석을 실시할 것이다.

본 연구의 구성체계는 총 6장으로 구성되어 있으며 각 장의 연구범위와 절차는 다음과 같다.

제1장 서론에서는 문제제기, 연구의 목적, 그리고 연구의 방법 및 범위를 기술하였으며,

제2장 분석의 틀에서는 커뮤니케이션과 직무만족도에 대한 선행이론을 검토하고, 두 요소의 상관관계에 관한 실증적 연구들을 검토하였으며, 이를 토대로 본 연구에서의 연구모형 및 연구가설을 설정하였고,

제3장 조사설계에서는 설계방안, 표본의 추출 및 자료수집, 척도의 구성 및 설문지의 구성, 자료수집 및 자료수집 방법을 제시하였으며,

제4장 분석결과 및 해석에서는 자료의 신뢰도와 타당도를 검증하고, 표본 자료의 분석, 가설 검증을 하였고,

제5장 결론 부분에서는 연구결과를 요약하는 한편 본 연구의 한계점 및 향후 연구에 대한 제언을 덧붙였다. 그리고 마지막으로 참고문헌 및 설문지 내용 등 본 연구와 관련한 참고 자료들은 부록으로 제시하였다.

## 제 II 장 분석의 틀

### 제1절 이론적 문헌의 검토

#### 1. 조직커뮤니케이션에 대한 이론적 고찰

##### 1) 커뮤니케이션의 의미

원래 커뮤니케이션(communication)이란 말은 ‘공통성’을 뜻하는 말로서 라틴어의 communis를 어원으로 하고 있다. 이는 일방적인 의사전달이 아니라 의사의 상호소통까지 포함한다고 볼 수 있다. 따라서 커뮤니케이션을 정의한다면, ‘2인 이상의 사람들 사이에 의견, 정보, 감정 등의 교환을 통하여 공통적 이해를 이룩하고 수신자 측의 의식, 태도, 행동 등에 변화를 일으키게 하는 일련의 행동’<sup>3)</sup>이라 할 수 있다. 이러한 커뮤니케이션을 조직론의 입장에서 연구할 때 조직커뮤니케이션이라는 개념을 사용하는데 조직커뮤니케이션에 주의를 기울이기 시작한 이래 다방면에 걸친 탐구를 통해 그 중요성은 강조되어 왔지만 조직커뮤니케이션의 정의를 명백히 정의한 학자는 별로 없다. 그러나 근래에는 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 중점을 두어<sup>4)</sup> 다음과 같이 정의하고 있다. "조직커뮤니케이션이란 조직의 구성원들이 목표달성을 위해 다양한 계층의 구성원들에게 서로 어떤 의미를 전달하여 주어진 공동과업을 수행하는 동시에 조직을 유지시키고 조직 구성원들의 개인적 욕망을 충

---

3) 조성대의 2인, 인간관계의 이해(동림사, 2001), p. 183-184.

4) 르위스(Lewis, 1987)는 조직 커뮤니케이션이란 조직구조(사업조직, 산업조직, 정부조직, 교육조직) 속에서 관리자, 종업원, 동료들 상호간 또는 집단간에 정보전달의 발전된 기술이나 메시지를 통하여 메시지, 관념, 태도를 공유하는 것이라고 정의하였고, 로저스와 로저스(Everett M. Rogers and Rekha Agarwala-Rogers, 1976)는 커뮤니케이션이란 태도뿐만 아니라 외적 행동을 변화시킬 의도로 정보원으로부터 수용자에게로 관념이 전파되는 과정이라고 정의하여 설득적 관점에서 조직커뮤니케이션을 정의하고 있다. 오두범, 조직커뮤니케이션 원론(1994, 서울대학교출판부), p. 33-35.

족시켜 주는 과정”<sup>5)</sup>이다.

조직에 있어 커뮤니케이션은 조직의 생명선이라고 할 수 있는 가장 기초적이고 기본적인 도구이다. 조직내의 상호작용은 커뮤니케이션을 매개로 하기 때문에 다른 과정들은 모두 커뮤니케이션 과정에 의존한다고 해도 과언이 아니다. 조직내에서 커뮤니케이션은 의사결정, 권한의 행사, 통제 등의 형태를 빌어 표출된다고 할 것이며, 그것들의 원료가 된다고 할 수 있다. 커뮤니케이션의 양태와 기술은 조직의 활동범위, 조직의 구조, 그리고 조직 구성원의 태도에도 중요한 영향을 미친다<sup>6)</sup>.

조직내 커뮤니케이션이 조직 기능 수행과 목표성취에 중요한 요소로서 이미 많은 학자들이 그 중요성을 인정하고 있다. 버나드(C. I. Barnard)<sup>7)</sup>는 조직내의 커뮤니케이션을 신체의 심장에 비유하면서 공통의 목표를 달성하기 위해 사람들을 조직내에서 서로 연결하는 수단이라 하여 커뮤니케이션이 조직의 목표달성에 미치는 영향을 강조하였다. 한편 스코트(W. G. Scott)와 미첼(T. R. Mitchell)<sup>8)</sup>은 커뮤니케이션은 조직 구성원의 행동을 통제하고, 정보를 전달해주며, 동기를 유발시키고, 감정표출의 기능을 수행한다고 하여 커뮤니케이션이 조직 자체뿐 아니라 조직내 개인들의 직무태도와도 밀접한 관련을 맺고 있음을 시사하였다. 또한, Nicholson<sup>9)</sup>은 커뮤니케이션에 관하여 “조직과 그 구성원들은 커뮤니케이션을 통해 정보교환, 공동의 이해형성, 활동조정, 영향력 행사, 사회화, 신념체계와 상징체계의 형성·유지 등을 할 수 있다. 커뮤니케이션은 조직의 신경체계이며 접촉제이다.”라고 하여 조직내의 커뮤니케이션의 중요성을 강조하고 있다.

이처럼 조직내에서 커뮤니케이션이 강조되고 있는 이유는 조직의 목표달성과 관련하여 다음과 같은 기능<sup>10)</sup>을 수행하기 때문이다.

---

5) 차배근, 커뮤니케이션학 개론(박영사, 1976), p. 418-419

6) 오석홍, 조직이론(박영사, 2001), p. 497

7) Chester Barnard, *The Function of the Executive* ( Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938), p.82

8) William G. Scott and Terence R. Mitchell, *Organization Theory*(Homewood, Illinois : Irwan, 1976), p. 193.

9) Nicholson, ed., *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior* (Blackwell, 1995), p.77

10) 랜돌프(Randolf)는 커뮤니케이션의 기능을 ①통제, ②지침전달, ③동기부여, ④문제해결, ⑤피드백과 평가, ⑥정보교환, ⑦사회적 욕구의 7가지로 세분화하여 설명하고 있다. 박운성, 현대조직행동(박영사,1998), p. 343-345.



첫째, 커뮤니케이션은 개인과 집단 또는 조직에 정보를 전달해 주는 기능을 함으로써 의사결정의 촉매제 역할을 한다. 커뮤니케이션은 여러 가지 대안을 파악하고 평가하는데 필요한 정보를 제공해줌으로써 의사결정을 원활히 이루어지게 할 뿐만 아니라, 결정된 사안을 효과적으로 집행할 수 있도록 아래로 정보를 전달한다.

둘째, 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 동기유발(motivation)을 촉진시키는데 사용된다. 조직 구성원이 해야 할 일, 직무성과를 개선하고 달성하기 위해서 어떻게 해야 하는지, 다른 구성원들과 어떻게 협동해야 하는지 등을 구체적으로 알려 주는 매개체 역할을 하는 것이 커뮤니케이션이다. 조직 구성원들에게 구체적이고 명확한 목표를 설정해 주고 그러한 목표달성의 진척상황을 피드백하면서 바람직한 행동을 계속적으로 유지하도록 하는 것은 동기유발의 기본적인 과정이라 할 수 있는데 이러한 과정에서 커뮤니케이션은 촉매제 역할을 수행한다.

셋째, 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 행동을 조정·통제하는 기능을 수행한다. 즉 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 행동이 특정한 방향으로 움직이도록 통제하는 기능을 한다.

넷째, 커뮤니케이션은 조직 구성원들이 자신의 감정을 표현하고 사회적 욕구를 충족시켜 주는 역할을 한다. 구성원들은 자신이 속한 집단이나 조직에서 이루어지는 자신의 고충이나 기쁨, 만족감이나 불쾌감 등을 토로하게 된다. 커뮤니케이션을 통하여 자신의 심정을 표출하고 다른 사람들과의 교류를 넓혀 나가는 것이다.

대학조직도 마찬가지로 그 유효성을 높이기 위해서는 어느 정도 구성원들을 통제하고 관리하여야 하며 구성원들이 높은 성과를 나타낼 수 있도록 동기를 부여하기도 해야 할 것이다. 또한 구성원들이 자신의 감정을 표출할 수 있는 계기도 마련해 주어야 할 것이고 올바른 의사결정을 하는 데 필요한 정보도 전달해 주어야 할 것이다. 다만, 다른 일반 행정조직이나 사기업과는 달리 구성체의 이질적 성격이나 추상적인 목표추구라는 특징은 커뮤니케이션의 이러한 기능을 수행하는 데 많은 제약을 가져다 줄 수 있다. 따라서 그 어떤 조직보다도 대학조직에서는 커뮤니케이션의 이러한 근본기능을 관리자 및 조직구성원들이 확실히 이해할 때 효과적인 커뮤니케이션 관리 및 조직유효성을 높일 수 있을 것이다.

## 2) 커뮤니케이션의 유형

조직내의 커뮤니케이션에 관한 유형은 학자들마다 여러 가지 각도에서 다양한 접근을 하고 있지만, 그 중 중요한 것으로는 i) 공식성 또는 비공식성을 기준으로 한 분류<sup>11)</sup>, ii) 조직 내에서 의사전달이 이루어지는 방향을 기준으로 한 분류<sup>12)</sup>, iii) 발신자와 수신자의 수를 기준으로 한 분류<sup>13)</sup>, iv) 커뮤니케이션 매체 또는 수단 그리고 통로를 기준으로 한 분류<sup>14)</sup>, v) 커뮤니케이션 전달망을 기준으로 한 분류<sup>15)</sup> 등이 있다. 이 가운데 공식성 또는 비공식성을 기준으로 한 분류와 조직 내에서 의사전달이 이루어지는 방향을 기준으로 한 분류가 조직내 커뮤니케이션을 살펴보는 데 가장 일반적으로 사용되고 있다.

본 연구는 이 중 공식성 또는 비공식성을 기준으로 한 분류에 따라 조직내의 커뮤니케이션 실태를 분석하고자 한다. 이러한 분류를 택한 이유는 우선 대학내 관리직원은 대부분 국가공무원 신분을 가지고 있는 엄격한 계층제가 적용되고 있고, 이 분류가 특히, 계층제 조직에서의 조직커뮤니케이션을 포괄적으로 설명하고 있을 뿐 아니라, 조직 구성원의 직무만족과의 상호관계를 다루는데 적절하다고 판단하였기 때문이다.

### (1) 공식적 커뮤니케이션

공식적 커뮤니케이션은 권한의 체계와 절차적 관계가 분명한 상태에서 이루어지는 커뮤니케이션을 의미한다. 일반적으로 조직내에서 이루어지는 결재행위나 문서 전달, 공식회의, 핸드북, 보고 등의 행위에서 나타나며, 커뮤니케이션을 둘러싼 권한

---

11) 기본적으로 권한·책임·의무가 규정된 것은 공식적이라 하고, 개인의 요구에 바탕을 둔 개인간의 접촉, 상호작용을 비공식적이라 부른다. 홍순이 외 1인, 커뮤니케이션론(한울출판사, 1998), p. 76

12) 의사전달이 한쪽 방향으로만 흐르는가 또는 쌍방향적인 흐름을 보이는가에 따라 일방적 의사전달(one-way communication)과 쌍방향 의사전달(two-way communication)을 구별하기도 한다.

13) 발신자와 수신자의 수를 기준으로 개인간 의사전달(interpersonal communication), 집단과 개인간 의사전달(group-individual communication), 집단과 집단사이의 의사전달(group-to-group communication)로 나눈다.

14) 의사전달의 매체와 통로를 기준으로 인간적 통로에 의한 의사전달과 물적·기계적 통로에 의한 의사전달로 구분할 수 있다.

15) 의사전달망을 기준으로 하여 원형, Y형, 바퀴형, 개방형, 선형 또는 연쇄형으로 구분한다.

을 중심으로 다시 상향식, 하향식, 수평식 커뮤니케이션 형태로 분류된다.<sup>16)</sup>

상향적 커뮤니케이션(upward communication)은 조직의 하층에서 상층으로 올라가는 커뮤니케이션으로 상위직급에서 커뮤니케이션을 수용함을 전제로 한다. 특히, 이는 조직 구성원의 참여의식이 강한 경우 나타나는 커뮤니케이션의 유형으로 이를 통해 관리자가 얻을 수 있는 것은 종업원의 참여(participation)를 통한 직무관여(job involvement), 조직 및 직무몰입(commitment)을 이끌어 낼 수 있다는 것이다. 명령계통을 대응하는 불만처리절차, 보고, 내부결재, 제안제도, 상담 등이 이에 해당한다. 그러나 하급자에서 상급자로 의사가 전달되는 과정에서 정보의 선택과 여과를 통해 역시 초기정보가 그대로 전달되지 않는다는 문제점이 있다.

하향적 커뮤니케이션(downward communication)은 일반적으로 조직의 명령계통을 통해서 위로부터 아래로 전달되는 명령이나 지시 등을 포함하는 의사소통이다. 이런 하향식 커뮤니케이션은 '관리적 커뮤니케이션' 또는 '상의하달 커뮤니케이션'이라고도 하는데, 하향적 커뮤니케이션을 적절히 활용하기 위해서는 하급자가 이해할 수 있도록 내용이 명확해야 하며, 아래에서의 수용가능성이 매우 높아야 하고 일관성과 적시성도 있어야 한다. 명령, 게시판, 사내보, 서신, 팜플렛 등이 이에 해당한다. 스캔넬(E. E. Scannel)에 의하면, 하향식 커뮤니케이션이 여러 계층(다섯 계층)이나 사람을 거치면서 초기정보의 80%가 손실 혹은 왜곡된다고 보고하고 있다. 이것이 하향식 커뮤니케이션의 문제이다.<sup>17)</sup>

수평적 커뮤니케이션(horizontal communication)은 횡단적 커뮤니케이션이라고도 하며 조직의 위계수준이 같은 구성원간 또는 부서간의 커뮤니케이션을 일컫는다. 대부분의 경우 조직설계에 상향적 커뮤니케이션 및 하향적 커뮤니케이션은 기본적인 요소로 고려하지만 이 수평적 커뮤니케이션을 경시하는 경향이 있다. 그러나 일반적으로 수평적 커뮤니케이션은 개방적이고 자유로운 의사소통이 가능하기 때문에 구성원과 부서간의 기능을 조절하는 중요한 역할을 수행하며, 사회적 욕구를 만족시켜 주는 데에도 중요한 역할을 수행한다.<sup>18)</sup> 수평적 커뮤니케이션에는 사전협의, 위원회, 회람, 각종 회의 등이 해당된다.

---

16) Dunham, R. B. (1984), *Originational Behavior : People and Process in Management*, Richard D. Irwin, Inc., p. 278-284.

17) 홍순이 외 1인, 커뮤니케이션론 (한울출판사, 1998), p. 78

18) 이수도 외 1인, 신경영조직론 (문영사, 2001) p. 293

## (2) 비공식적 커뮤니케이션

비공식적 커뮤니케이션이란 조직의 규정이나 위치, 조직 직무 등과 상관없이 개인적 혹은 사회적 친분으로 인해 이루어지는 커뮤니케이션을 말한다. 과거에는 주로 이러한 비공식적 커뮤니케이션이 조직이나 조직 정책에 불만이나 불평을 초래하고, 특히 우리 나라처럼 혈연이나 지연, 학연을 강조하는 사회에서는 집단간의 분열 및 분파의식을 조장하는 역기능적인 측면을 강조하여 왔다. 이러한 비공식적 커뮤니케이션을 ‘grapevine’<sup>19)</sup>이라고도 하는데 이는 공식적 커뮤니케이션 채널인 전선이나 전화선에 포도덩굴이 어지럽게 얽혀있음을 비유한 말로서 메시지가 오도되어 나타나는 사실과 다른 정보나 소문과 같은 의미로 사용된다. 이런 이유로 비공식적 커뮤니케이션은 집단간의 벽을 높이고 분파의식을 조장하여 조직내 분위기를 해친다는 우려가 있었다.

반면 최근의 연구들은 비공식적 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션 채널보다 정보의 전달속도가 빠르고 그 영향력이 강하기 때문에 조직에 대한 타인들의 긍정적인 의사를 전달하는 경우 오히려 조직에 긍정적인 역할을 수행할 수도 있으며, 공식적 커뮤니케이션으로는 부적절한 정보를 대신 전달함으로써 공식적 커뮤니케이션을 보완하는 기능을 수행하는 커뮤니케이션으로 인정하려는 경향이 두드러지고 있다. 비공식적 커뮤니케이션은 조직내에서 불가피한 커뮤니케이션 형태이고, 오히려 공식적 커뮤니케이션보다 빠르고 정확할 수 있으며 공식적 커뮤니케이션을 보완하는 기능을 수행하는 중요한 커뮤니케이션 유형으로 인식하고 이를 조직관리의 긍정적인 측면으로 활용할 수도 있을 것이다.

대학조직의 경우 다른 일반 행정기관과는 달리 엄격한 계층제 구조만 존재하는 것이 아니라, 직원집단인 계층제 조직과 교수집단인 자유방임적 조직이 혼재되어 있기 때문에 공식적 커뮤니케이션을 보완하고자 하는 비공식적 커뮤니케이션이 더욱 중요한 기능을 수행하고 있다고 할 수 있다.

---

19) 여러 방향으로 한없이 뻗어나간다’는 의미로 데이비스(K. Davis)에 의해 제시되었다. Davis, K., Human Behavior at Work, 5th ed., (New York, N. Y.:McGraw-Hill, 1977), p. 278

### 3) 조직이론과 조직 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 조직 구성원과 조직의 하부단위, 그리고 조직을 하나로 묶는 사회적 접착제이다<sup>20)</sup>. 즉, 커뮤니케이션은 조직적 특성과 개인적 특성들에 의해 형성되어 조직활성화에 유효한 역할을 하고 조직의 발전과 제도에 영향을 준다. 이에 커뮤니케이션 없이는 조직화가 일어날 수 없으며, 커뮤니케이션을 설명함에 있어 조직을 빼놓고 설명하기가 어렵다. 그러나 조직내의 커뮤니케이션에 대한 이러한 중요성에도 불구하고, 커뮤니케이션이 조직이론에서 중요성을 인식하게 된 역사는 그리 길지 않다.

#### (1) 고전이론에서의 조직커뮤니케이션

고전이론은 20세기초에 등장하여 인간관계론이 형성되는 1930년대까지의 주된 조직이론을 말한다. Taylor를 중심으로 하는 과학적 관리학과, Weber의 관료제 이론, Gulick, Urwick, Fayol 등의 행정관리학과 등이 이에 속한다. 고전이론에서는 커뮤니케이션 구조를 공식조직의 권한구조와 동일한 형태로 파악하여 수직적(vertical), 일방적(one-side) 커뮤니케이션을 주로 다루었다. Fayol에 이르러 수평적 커뮤니케이션이 언급되기는 하였지만, 그것은 생산과 연관된 효율성에 관련되어 중요시되었으며 사회적 기능의 측면에서는 주목되지 않았다. 이 고전이론에서는 커뮤니케이션 구조를 공식조직의 권한구조와 동일한 형태로 파악하여 수직적·일방적 커뮤니케이션만을 주로 다루었고, 커뮤니케이션의 사회적 기능에 대하여 소홀히 하는 한계를 가지고 있다.

#### (2) 인간관계론에서의 조직커뮤니케이션

조직 연구에서 조직내 커뮤니케이션이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 Mayo, Roethlisberger, Barnard 등의 인간관계론 학파를 통해서이다. Hawthorne 실험을 통해 비공식적 작업집단의 기능화가 조직의 전체적 발전에 중요한 부분을 차지한다는 점을 인식하게 되었다. 따라서 타인과의 사회적 관계에 따라 발생하는 작업집단의 비공식적 커뮤니케이션을 통해 근로자의 심리적 성향을 파악하게 되었으며, 이것이

---

20) 홍순이 외 1인, 앞의 책, p.19

조직 효율성에 영향을 미친다고 보게된 것이다. 특히, 이들은 동료간의 수평적 커뮤니케이션을 강조하였다.

Barnard는 커뮤니케이션을 조직의 3대 요소 중의 하나로 보아 커뮤니케이션의 중요성을 주장하였고, 비공식적 커뮤니케이션도 강조하였다. 전반적으로 경제적 보상 이외에 사회적·인간관계적 보상 또는 그러한 유인체계야말로 조직 속에서 인간 활동의 동기를 촉발하는데 유용한 요인이 된다고 보았던 것이다.

이와 같이 인간관계론자들은 조직내의 동태적 측면과 개인·작업집단의 사회적 측면을 분석하는 계기를 마련하였으나 그 연구가 대부분 실험실 중심의 연구들로서 실증성이 부족하고 이론구조나 논리보다는 단순한 연구결과의 주장에 그쳤다는 단점도 가지고 있다.

### (3) 인간자원학과와 조직커뮤니케이션

인간관계론에 비해 연대적으로 후세대라고 할 수 있는 인간자원학과(Human Resource School)들은 인간의 동기유발이 생산성 향상에 크게 기여할 수 있다고 보는 또 하나의 인간관계론적 이론을 전개하였다. 여기에는 McGregor의 X-Y이론, Argyris의 성숙-미성숙 이론, Likert의 시스템이론 등이 있다.

Mcgregor는 Y이론에서 인간은 적절하게 동기만 부여되면 기본적으로 직무에서 자율적·창의적일 수 있다고 가정하여 조직내 개인들의 독립성, 책임성, 성장을 강조하였다. 이러한 연구로부터 개방, 신뢰, 상호존중을 통한 상관-부하 커뮤니케이션의 개선을 중요시하고, 관리자는 조직의 지원적 분위기를 조성하고, 의사결정에의 참여를 통해 힘을 분배하는 일에 관심을 가져야 한다<sup>21)</sup>고 하였다.

Argyris는 개인적 동기와 개인과 조직간의 대립되는 요구 사이에서 생기는 좌절에 대해서 탐구했다. 이 같은 대립으로 인한 좌절은 탈퇴, 사보타지, 공식적 조직에 대한 저항을 통해 부적응적 행동을 야기시키는 것으로 생각하였다. 따라서 지원적인 커뮤니케이션 분위기 조성<sup>22)</sup>과 개인의 요구에 부응하는 일은 회사의 규범과 목표에 대한 책임을 높이는 것에 방향을 맞췄다.

Likert는 조직은 서로 다른 집단에 속하거나 연결된 개인들을 가진 여러 가지

---

21) 이준일, '조직커뮤니케이션(나남신서, 1988)', p. 45

중복되는 집단으로 이루어져 있다고 보고, 집단 지도력과 참여적인 의사결정을 높이기 위한 노력으로 집단내(within)와 집단간(between) 개방 커뮤니케이션의 측정과 조직내 감독자의 상향적 영향력의 평가를 수행하는 정교한 지도력 유형 체계를 발전시켰다<sup>22)</sup>.

이러한 인간자원론자들은 조직내 개인과 집단간의 상호작용을 동태적인 측면에서 보았다는 점에서 의의가 있으나, 조직내의 연구에 그쳤으며 조직 외부 환경과의 교호작용은 소홀히 했다는 한계가 있다.

#### (4) 시스템이론과 조직커뮤니케이션

고전이론과 인간관계론, 인간자원학과는 조직을 고립된 실체로 보는 미시론적 입장을 취했으나 1960년대에 이르러 구조기능주의의 입장에서 등장한 시스템 이론은 전체 조직구조를 관심의 대상으로 하고 그것을 이해하는데 있어 커뮤니케이션을 중요한 요소로 간주했다. 조직을 하나의 전체로 보아 환경 및 하위체계와의 상호작용을 종합적으로 연결시켜 '전체성의 학문'으로서 시스템 이론을 발전시켰는데 이 이론에서 커뮤니케이션은 조직이 필요로 하는 정보로서 에너지 및 물질의 흐름을 근본적으로 조정하는 더욱 새로운 기능을 수행하게 되었다.

커뮤니케이션은 조직의 환경과 조직 전체, 조직 부분의 상호작용을 연결하는 촉진제로 인식되는데 커뮤니케이션이 전체 시스템 속에 있는 하위시스템의 상호의존을 촉진시키며, 조정과 통제를 가능하게 하고 정보의 흐름이 조직을 통제하도록 하는 역할을 한다는 것이다. 결국 커뮤니케이션이 조직내의 하위시스템간의 상호작용과 시스템으로서의 조직을 이해하고 분석하는 주요 열쇠라고 강조하였다. 이러한 시스템 이론은 전체 시스템 아래의 하위 시스템간의 커뮤니케이션 관계에 초점을 두었다. 특히 개방시스템 이론은 조직과 환경과의 관계에 관심을 두어 새로운 영역을 개척하였지만 커뮤니케이션을 조직을 이해하는 수단으로 인식하였다는 한계점을 가지고 있다.

---

22) 이준일, 앞의 책, p. 46

## 2. 직무만족에 대한 이론적 고찰

### 1) 직무만족의 의의

조직은 사람으로 구성되며 동시에 개별적인 구성원의 존재와는 별도의 실체를 형성한다. 그러나 독자적인 실체가 인정될 수 있다고는 하지만 조직이 사람의 모임에 의해서 형성되는 것이므로 조직에 참여하는 사람들의 본질과 행태를 이해하는 것은 조직현상 이해의 기초가 된다. 또한 조직의 성과가 조직내의 인간적 가치를 향상시키면서 동시에 조직 전체의 효율성을 높이는 것이라고 본다면, 조직내에서 조직 구성원의 생리적·심리적 안정이 조직의 목표달성 및 효과성에도 큰 영향을 미칠 수 밖에 없을 것이다.

직무만족은 1910년대 Taylor를 중심으로 해서 이루어진 과학적 관리시대를 지나 Hawthorne 연구 이후 인간관계론 시대에 들어오면서 조직 구성원의 생산성은 그들의 태도나 감정에 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서 각광을 받게 되었고 직무만족에 관한 수많은 연구보고서가 나왔다<sup>23)</sup>.

직무만족에 대한 정의는 다양하게 정의<sup>24)</sup>하고 있으며, 다소 학자마다 차이가 있지만 대체적으로 직무만족은 첫째, 조직 구성원의 직무에 대한 정서적 반응이며, 둘째, 욕구(원하는 것)와 가치(실제의 제공물)의 상대적 격차에 대한 인식이라는 공통점을 가지고 있다. 본 연구에서는 직무만족을 직무수행과 관련하여 조직 구성원이 가지는 태도의 범주라는 관점에서 조직구성원 자신이 직무 또는 수행한 직무에 대해서 호의적으로 가지는 일련의 태도, 가치, 신념, 욕구 등 감정적이고 정서적인 긍

---

23) 1976년에 Locke의 직무만족에 대한 1935년의 Hoppock의 초기 연구 이래로 1976년의 Locke의 비판적 고찰에 이르기까지 3,000편 이상의 발표된 연구들이 있다고 보고했다. Locke, E. A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnett (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally.

24) Locke(1974)는 직무만족을 조직구성원이 직무가치를 추구하고 성취하는 과정에 있어서 자신의 직무평가에서 얻을 수 있는 바람직하고 유쾌한 감정상태라고 하였고, Smith(1955)는 직무만족은 각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 호·악감의 총화 또는 이런 호·악감의 평형상태에서 기인되는 하나의 태도라고 본다. 또한, Betty(1981)는 종업원의 직무가치 달성을 촉진하는 것으로서 그 사람의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태라고 하였다. 한편, Lawler & Porter(1967)는 경제적 관점에서 이를 정의하였는데, 구성원이 실제적으로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과하는 정도라고 제시하고 있다.



정적 반응의 상태라고 정의하고자 한다.

이러한 조직 구성원의 직무만족 정도는 구성원 개인의 정서적 만족뿐만 아니라 조직의 운영을 평가하는 중요한 기준이 된다는 점에서 그 중요성을 논할 수 있다.

먼저 조직 구성원에 있어서는 직무만족은 다음과 같은 중요성을 갖는다.

첫째, 가치판단적인 면에서 볼 때 중요하다. 근로자들은 깨어 있는 시간의 대부분을 직장에서 보낸다. 직장은 생계를 위한 소득을 얻는 장소일 뿐만 아니라 생활의 만족을 구하는 곳이기 때문에 직장이 이러한 요구에 부응하지 못하면 우리들의 대다수는 삶의 기쁨을 맛볼 수 없게 될 것이다.

둘째, 직무만족은 정신건강 측면에서 중요하다. 직장생활에 불만을 느끼는 사람은 가정생활이나 여가활동, 심지어는 삶 자체에까지 불만을 느낄 것이다.

셋째, 직무만족은 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 스트레스(stress), 권태와 같은 직무만족은 동맥경화증과 관련이 있다(거나<sup>25</sup>), 자기의 직무가 유용하다고 느끼는 사람은 그렇지 않은 사람보다 수명이 길다<sup>26</sup>)는 수개의 연구 보고서가 있다.

또한 조직의 입장에서도 직무만족은 다음과 같은 이유에서 중요하다.

첫째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 종업원은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 신입사원의 충원이 원활하게 되고, 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 가지게 되며, 조직활동의 합법성과 목적이 고양된다.

둘째, 자신의 직무를 좋아하는 종업원은 조직 외부에서만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다.

---

25) Jenkins는 관상동맥질환의 심리적·사회적 요인에 대한 보고서에서 직무불만족의 요소인 스트레스(stress)·갈등(conflict) 또는 싫증 등은 열악한 건강상태와 상관관계가 있다는 증거를 제시하고 있다. D. C. Jenkins, *Psychologic and Social Precursors of Coronary Disease(II)*, New England Journal of Medicine, vol. 284(1971), p. 207-217

26) Palmore는 노인문제를 다룬 보고서에서 천수향유율-건강진단에 기초한 기대생존기간과 실제 생존기간의 비율-에 대한 종단적 조사를 하였는데, 이에 따르면 수많은 신체적 변수 및 태도적 변수들 중에서 직무만족이 단일 예측치로서는 가장 정확하게 천수향유율(longevity)를 예측해 내었다고 주장하면서, 실제 조사대상자 중에서 자신의 일이 유용하고 의미있는 것이라고 느끼는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 더욱 오래 생존하였음을 제시하였다. E. Palmore, *Predicting Longevity. A Follow-Up Controlling for Age*. The Gerontologist, vol. 9(1969), p. 247-250.

셋째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률<sup>27)</sup>과 결근률<sup>28)</sup>이 감소되고 경우에 따라서는 생산성 증가의 효과도 볼 수 있다. 또한 즐거운 분위기에 서 일한다는 것은 경영자나 근로자 모두에게 바람직한 일인 것이다.

대학조직에 있어서는 그 구성원들의 직무만족은 조직의 생산성 혹은 효과성의 측면에서 중요한 의미를 지닌다. 조직 구성원들이 적극적인 직무태도를 가질 때에 소극적이고 부정적인 직무태도를 가질 때 보다 더 높은 생산성을 나타내는 경향이 크다고 할 수 있을 것이다. 비록 대학의 목적이 경제적 지표로 계산될 수 없는 것 인 만큼 단기적인 생산성 증대에 직접적으로 영향을 끼치지 않는다 하더라도 직무 만족이 높으면 조직목적으로 지향하려는 자발적인 노력, 교수 및 학생집단에 대한 서비스의 질 제고, 학칙 및 명령의 자발적 준수, 직무 및 조직에 대한 높은 관심도, 조직에 대한 자부심 등 여러 가지 효과가 나타날 수 있을 것이다. 특히, 대학이 가 지는 조직내 집단간의 이질성은 역할비교가 되어 더욱 상대적인 직무만족 혹은 직 무불만족을 가중시킬 수가 있다는 점에서 더욱 대학조직 구성원들의 직무만족 제고 가 절실히 필요하다 할 것이다.

## 2) 직무만족의 영향요인

직무만족을 연구하는 학자들은 수년동안 많은 시간과 노력을 통해서 직무만족에 영향을 끼치는 요인을 찾으려고 노력해 왔다. 이러한 연구들로부터 얻은 결론은, 직 무만족에 관련된다고 밝혀진 요인들이 매우 구체적이고 다양하다는 것이다. 학자별 직무만족에 영향을 미치는 요인을 종합해 보면 대체로 다음 <표 2-1>과 같다.

---

27) 직무만족과 이직희망의사와의 부적 상관관계를 보여주는 많은 실증적인 연구가 있다. 이 가운데 Hulin은 몬트리올에 있는 대기업 제조업체에서 사무관리 종업원을 대상으로 이직 한 사무직원들과 이직하지 않은 집단과의 직무만족을 비교했는데, 이직집단이 이직을 하 기 전에 직무만족조사에 응한 반응들을 비교했을 때, 이직은 분명하게 직무만족과 부(負) 적으로 관련됨을 밝혔다. 이 연구 결과에 따라 불만족으로 인하여 이직한 종업원들이 지 적한 요인들을 개선하여 직무변화를 시도한 결과, 이직률이 크게 줄었음을 확인했다. C. L. Hulin(1996), Job satisfaction and turnover in a female clerical population, journal of Applied Psychology, p. 280-285.

28) Kerr, Koppelmeier, Sullivan(1951)의 연구에서 직무만족과 결근률의 상관계수는 -0.44라 고 보고하여 높은 직무만족이 낮은 결근률과 관련이 높다는 결론을 얻었다. 박운성, 현대 조직이론(박영사, 1988) p. 178에서 재인용

<표 2-1> 학자별 직무만족의 영향 요인<sup>29)</sup>

학 자	직무만족 영향요인
Vroom(1964)	감독, 작업집단, 직무내용, 승진, 임금, 작업시간
Fournet · Distefano · Pryerl (1966)	개인특성 : 연령, 교육과 지능, 성(性), 작업수준 직무특성 : 조직과 관리, 상급자의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금
Wernimont & Roman (1966)	본질적요인 : 인정, 성취, 작업, 발전, 책임 비본질적요인 : 봉급, 사회정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업여건
B. H. Gilmer(1966)	안정, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 직무의 사회적 측면, 감독, 커뮤니케이션, 작업환경, 복리후생
Herzberg (1968)	동기요인(만족요인) : 업무, 책임감, 승진 위생요인(불만족요인) : 정책과 관리, 감독, 보수, 작업여건
Locke (1976)	작업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료, 회사경영방침

위의 학자들 가운데 포어네트 등(Fournet · Distefano · Pryerl)은 직무만족의 영향 요인을 크게 개인적 특성과 직무특성으로 나누어 직무특성 안에 커뮤니케이션이라는 선행변인을 두고 있고, 길머(Gilmer) 역시 직무만족의 결정요인으로서 커뮤니케이션을 지적하고 있다는 점을 주목해 볼 필요가 있다. 다른 학자들의 직무만족의 결정요인으로 들고 있는 감독요인이나 동료요인 등도 그 속에 커뮤니케이션의 흐름을 내포하고 있다고 볼 수 있다.

### 3) 직무만족에 관한 제 이론

직무만족과 관련하여 직무만족을 어떻게 측정할 것인가에 대하여 다음의 여섯 가지로 분류하여 설명할 수 있다.

29) 우치성, “조직내 커뮤니케이션과 업무만족에 관한 연구”, (고려대, 석사학위 논문, 1989) p. 23의 표를 중심으로 재정리하였음.

(1) 욕구충족이론(Need fulfillment theory or fulfillment theory)

샤퍼(Schaffer)나 매슬로우(Maslow) 등에서 기원을 찾을 수 있는데, 욕구만족이란 충족될 수 있는 개인의 욕구가 실제로 어느 정도나 충족되는가에 따라 달라진다는 주장이다. 브룸(V. H. Vroom)의 욕구충족이론도 이와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 브룸은 개인이 보기에 긍정적 유인가를 지니고 있는 성과들을 직무에서 얼마나 얻을 수 있는가에 따라서 직무만족이 결정된다고 보는 것이다. 이 이론을 지지하는 학자들에 의하면 만족수준이란 개인이 직무를 통해서 성과들을 얼마나 받고 있는지를 측정하면 직무만족의 정도를 알 수 있다고 보았는데, 이는 자신이 직무를 수행함으로써 받아야 한다고 기대하고 있는 성과가 개인마다 다르다는 개인차 요인을 적절히 설명하지 못하고 있다.

(2) 성과차이이론(Discrepancy theory) 혹은 비교이론(Comparison Theory)

차이이론에서는 실제로 얻은 성과를 기준으로 해서 개인이 받고 싶어하거나 받아야 한다고 기대했던 성과와의 차이에 의해서 만족수준이 결정된다고 본다. 여기서 개인의 기대표준을 무엇으로 하는가에 따라서 자신이 받고 싶어했던 수준과의 차이(Katzell), 자신이 받고자 현재 요구하고 있는 수준과의 차이(Locke) 혹은, 직무수행을 통해 자신이 받아야 한다고 기대하는 수준과의 차이(Porter) 등의 견해가 있다.

(3) 형평이론(Equity Theory)

아담(Adams) 등에 의해서 제안된 직무만족에 관한 이론으로, 직무만족은 개인이 투입요인(input)과 성과요인(output)들간의 균형을 어떻게 지각하는가에 의해서 결정된다고 본다. 이 때는 개인이 받는 보상이 다른 사람과 비교해서 형평의 원칙에 맞는지에 대한 지각이 만족을 결정하는 데 중요한 역할을 하며, 타인의 그것과 비교하여 다를 때 불공정성과 심리적 불안을 느끼며 그것을 감소시키는 방향으로 자신을 조정한다는 이론이다. 이 이론의 장점은 투입요인들과 산출요인들을 측정할 수 있는 방법을 제안함으로써 직무만족이 결정되는 과정을 경험적으로 다룰 수 있게 한다는 점이다. 물론 투입과 산출요인들의 주관성이나 비교될 타인의 선정기준

등에 대한 논란이 문제점으로 지적되고 있다.

#### (4) 2요인설(two-factor theory)

허즈버그(Herzberg), 마우스너(Mausner), 신더만(Synderman) 등에 의해서 주장된 이론으로, 직무만족을 증대시키는 요인인 동기요인과 불만족을 감소시키는 요인인 위생요인은 서로 구별되는 것으로 각각은 서로에 영향을 미치지 않는다고 하였다. 직무만족에 관한 2요인 이론은 다음과 같이 요약할 수 있다<sup>30)</sup>.

첫째, 직무만족과 직무불만족은 단일한 연속체상의 양극에 있는 것이 아니라 별도의 독립된 차원을 이룬다. 그러므로 한 개인은 자신의 직무에 대해서 만족과 불만족을 동시에 지닐 수 있다. 둘째, 직무만족과 직무불만족을 결정하는 직무의 단면들은 서로 다르다. 인정, 자율성, 책임감, 작업 자체는 만족 요인이라고 하고, 이것들은 만족에만 영향을 미치고 불만족에는 영향을 미치지 않는다. 반면에 봉급, 작업 조건 그리고 인간관계(감독자나 동료들과의)와 같은 직무차원들은 불만족 요인이라고 하며 이 요인들은 불만족에만 영향을 주고 만족에는 영향을 주지 않는다. 이 허즈버그의 2요인설은 직무만족과 불만족이 별개의 독립된 요인이라는 주장에 대한 비판이 있으나, 훗날 직무만족과 직무동기이론에 큰 영향을 미쳤다.

#### (5) 유인가이론(valance theory)

브룸(V. H. Vroom)은 직무만족에 대한 지각이 직무와 관련된 과거의 만족 경험에 의해서 결정되는 것이 아니라, 미래에 있게 될 사건에 대한 예견에 의해서 결정된다고 하였다. 그는 직무만족은 직무에 대한 유인가와 그 직무에 머무르려는 두 가지 측면으로 설명하였는데, 먼저 직무가 지니는 유인가란 그 직무를 수행함으로써 얻을 수 있는 여러 성과들의 유인가에 이 성과를 얻기 위해서 이 직무가 얼마만한 도구성이 있다고 보는가 하는 두 가지 요인들을 곱해서 이를 모두 합한 값과 정적 일차함수관계가 있다고 한다. 그리고 현재의 직무에 머무르려는 측면에서 보면, 직무만족이란 현재 일하고 있는 작업에 머무르게 하는 힘은 그 직무가 지니는 유인가와 장차 그 직무에 머물 수 있으리라는 기대강도를 곱한 값과 정적 일차함수관계

---

30) 성균관대학교 산업심리학과, 산업 및 조직심리학 (박영사, 2001), p. 346

를 이룬다고 한다. 이 두 명제를 종합하면 직무만족이란 앞으로 직무를 통해 얻게 될 여러 성과의 유인가와 각각의 성과를 얻을 가능성의 지각에 의해서 결정된다.

#### (6) 직무단면형 만족모형(model of facet satisfaction)

롤러(Lawler)는 전체적 직무만족과 직무단면 혹은 요인별 만족을 구분하여 직무만족을 이해할 것을 주장하였다. 예를 들어서 봉급, 감독, 직무 자체 등의 단면 혹은 요인에 대한 만족수준을 종합한 것이 전체적인 직무만족이고, 이 때 직무의 요인 각각은 전체의 직무만족에 대하여 각기 다른 비중을 갖기 때문에 서로 다른 가중치를 부여하여 전체적 직무만족을 산정하고 있다. 이 이론은 자신이 실제로 받은 성광의 양에 대한 지각을 자신이 받아야 한다고 생각하는 성광의 양과 비교한다는 점에서 차이이론의 기본 주장을 받아들인 것이고, 한편 비교할 타인의 투입 및 성과요인들에 대한 지각, 비교할 타인이 받는 성과들에 대한 지각, 그리고 실제로 받은 성광의 양에 대한 지각 등을 중시한다는 점과 최종적 결과로서 만족, 불만족, 죄책감이 초래된다는 점에서는 형평이론의 주장을 받아들인 것이다.

## 제2절 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 선행연구

### 1. 실증적 선행연구

커뮤니케이션은 사회 전체의 모든 조직들이 목표와 성과를 달성하기 위한 가장 기본적인 도구라고 할 수 있다. 조직내 커뮤니케이션의 연구가 시작된 이래 개인 및 조직의 목표 달성과 관련하여 효과성을 제고하는 측면에서 많은 연구가 시도되어 왔다. 그리고 1970년대 중반 이후로는 학자들은 조직내의 통합 및 인적교류와 관련된 커뮤니케이션은 조직 구성원 개인이 직무에 갖는 만족인 직무만족과 유의한 상관관계가 있을 것이라는 가정 하에 많은 연구를 하기 시작했다.

### 1) 레벨(Level)의 연구

레블(Level)<sup>31)</sup>은 커뮤니케이션과 직무만족과 관련하여 도시은행의 커뮤니케이션에 대한 사례연구를 행하였는데, 여기에 포함된 커뮤니케이션의 세 측면은 관리상의 기본적 커뮤니케이션 태도, 커뮤니케이션 경로 및 조직구조, 그레이프바인(grapevine), 은행에서 사용되는 구두 커뮤니케이션(oral communication) 방법, 은행 방침과 관행에 대한 지식, 은행원들의 커뮤니케이션 만족수준, 은행 외부 커뮤니케이션에 대한 고객과 비고객의 반응 등이다.

이 연구 결과에 의하면 정보의 수준과 은행구성원들의 사기 또는 정보의 수준과 커뮤니케이션에 대한 만족간에는 유의적 상관관계가 없었다. 하지만 여기서 커뮤니케이션에 대한 만족과 은행원의 직무만족에는 보통 정도의 유의적 상관관계가 있음을 알아냈다.

### 2) 니콜슨(Nicolson)과 존슨(Jones) 연구

니콜슨<sup>32)</sup>은 테네시주의 도시학교의 중등교사들의 커뮤니케이션 만족에 관하여 연구한 결과 대부분이 이에 만족하고 있고 또한 직무만족 수준과 커뮤니케이션 만족의 각 측면간에는 유의한 관계가 있음을 발견하였다. 그 외에 직무역할, 훈련수준, 교육정도, 업무경험, 그리고 커뮤니케이션 요소간에 있어서도 유의한 상관관계가 있다는 것을 발견하였다. 또한 존스<sup>33)</sup>의 연구 역시 대부분의 중등교사들이 자신들의 속해 있는 조직 안에서 일어나는 커뮤니케이션에 대하여 만족하는 편으로 나타났다. 그 중에서도 커뮤니케이션 분위기와 개인적 피드백이 직무만족과의 상관관계가 가장 높은 결과를 나타내었다. 그 외에 커뮤니케이션 만족과 연령, 교육훈련 수준, 직무역할, 교육경험, 재직기간, 지위 등과 같은 인구통계적 특성간에 있어서도 서로 간의 유의한 상관관계가 있음 역시 밝혀지게 되었다.

---

31) D. A. Level, *Case Study of Human Communication in an Urban Bank*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, Lafayette, IN, 1959, p. 257

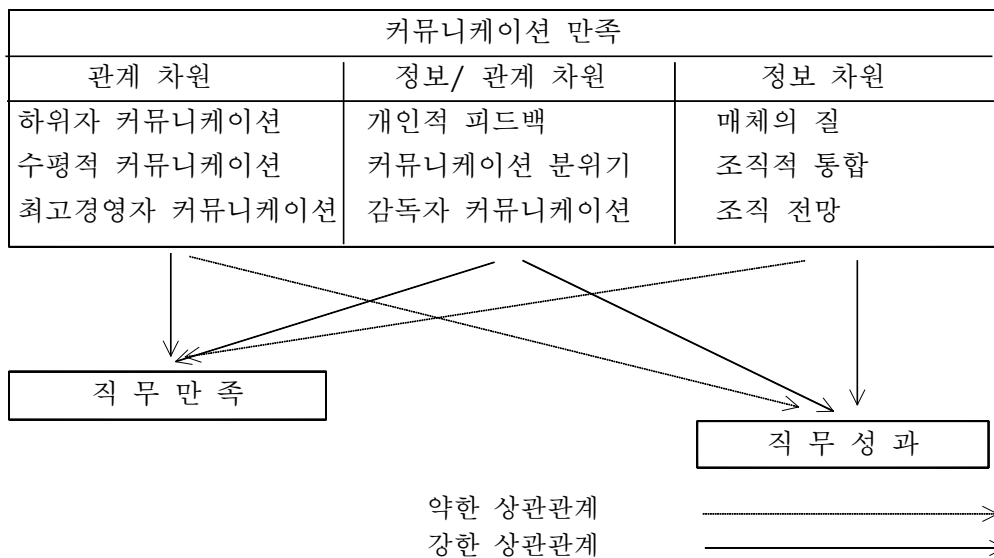
32) J. H. Nicholson, *Analysis of Communication satisfaction in and Urban School system*. Unpublished Doctoral Dissertation, George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, Nashville, TN. 1980, p.127

33) J. W. Jones, *Analysis of Communication Satisfaction in Four Rural School systems*. Unpublished Doctoral Dissertation, George Peabody College for teachers of Vandertilt University, Nashville, TN. 1981, p. 87

결과적으로 볼 때 직무만족과 커뮤니케이션 만족간에 정(正)의 상관관계가 있었고, 커뮤니케이션 만족요인 및 직무만족은 인구 통계적 요인들과도 유의한 상관관계가 있음이 파악되었다.

### 3) 핀쿠스(Pincus)의 연구

캘리포니아 대학의 Pincus는 327명의 간호원들을 대상으로 한 커뮤니케이션 만족과 직무만족의 연구에서 커뮤니케이션만족과 직무만족 사이에는 정(正)의 상관관계가 있다는 것을 발견하게 되었다<sup>34)</sup>. 그는 Downs와 Hazen의 척도에 최고경영자와의 관계라는 요인을 더한 9개의 요인(factor)으로 커뮤니케이션 만족 개념을 구성하고, 이것이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향을 연구한 결과 커뮤니케이션 만족과 직무만족과의 상관관계가 커뮤니케이션 만족과 직무성과와의 상관관계보다 훨씬 더 높은 상관관계를 나타남을 밝혔다. 그는 【그림 2-1】과 같이 연구모형을 설정하고 커뮤니케이션 만족을 크게 관계차원, 정보/관계차원, 정보차원으로 구분하여 각기 종속변인에 미치는 효과가 다를 밝혀 커뮤니케이션 만족의 다차원적 측면이 각기 조직내 변인의 다른 측면에 차별적인 영향을 미친다고 하였다.



【그림 2-1】 Pincus의 “커뮤니케이션만족과 직무만족, 직무성과” 연구모형

34) J. D. Pincus, "Communication Satisfaction, and Job Performance", Human Communication Reserch, vol. 12, 1986, p. 394-419



아래의 <표 2-2>는 커뮤니케이션만족과 직무만족간의 상관관계를 연구한 기존의 연구결과를 비교·분석한 것이다. 이를 살펴보면 대상집단에 따라서 커뮤니케이션 만족에 영향을 미치는 요소의 우선순위가 확연히 달라진다는 것을 알 수 있다. 특히 Downs의 연구에서 다른 대상집단과 달리 연방정부기관의 경우 커뮤니케이션 만족에 가장 우선적으로 영향을 미치는 요소는 수평적 커뮤니케이션<sup>35)</sup>으로 나타나 다른 집단과는 다른 양상을 보이고 있음을 알 수 있다. 그리고 대상집단 공통적으로 상사와의 관계나 커뮤니케이션 분위기가 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는 것을 알 수 있다.

<표 2-2> Kendall의 커뮤니케이션만족과 직무만족간의 순위상관계수

변 수	순위상관계수						
	Pincus,1984 (간호사)	Thiry,1977 (간호사)	Downs, 1979				
			A	B	C	D	E
상사와의 관계	1	3	4.5	1	5	1	2
커뮤니케이션 분위기	2	1	2.5	2.5	1	3	5
개인적 피드백	3	2	4.5	4.5	2	2	1
하급자 커뮤니케이션	6	7	2.5	8	8	6	7
수평적 커뮤니케이션	7	6	1	6	3	7	6
조직의 통합성	4	5	6	4.5	4	4	3
매체의 질	5	4	8	2.5	7	5	4
조직의 전망	8	8	7	7	6	8	8

출처 : Downs의 1979년 연구 : A=연방정부기관(Washington D. C.); B=통조림 공장 (Minnesota); C=설비공장(Florida); D=사업부 본부(Illinois); E=경영세미나(California); 7개의 연구:Coefficient of Concordance)=.54; Coefficient of Rank Correlation=.46(p=.24), 2개의 간호사에 관한 연구 : Coefficient of Concordance)=.94 ; Coefficient of Rank Correlation)=.88(p=.006)

35) Downs는 수평적 커뮤니케이션에 대한 만족도를 유어비어나 grapevine과 같은 비공식적 커뮤니케이션의 정확도와 자유로운 의사소통의 정도에 대한 만족감으로 정의함으로써 일반적으로 사용되는 수평적 커뮤니케이션에 비공식적 커뮤니케이션의 개념을 포함하여 사용하고 있다.

#### 4) 기타 국내 연구

유성식<sup>36)</sup>은 계측기·컴퓨터생산 및 판매업체 직원 439명을 대상으로 커뮤니케이션이 직무만족·직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 상관관계 분석 결과 커뮤니케이션 만족은 직무만족 및 조직몰입과 강한 정(正)의 상관관계를 나타냈으며, 커뮤니케이션 만족의 각 요인들도 정도의 차이는 있지만 모두 직무만족·조직몰입과 정(正)의 상관관계를 나타냈다는 것을 실증적 연구를 통하여 밝혔다. 또한 회귀분석 결과 커뮤니케이션 만족은 직무만족·조직몰입에 정(正)의 회귀도를 나타냈으며, 이는 커뮤니케이션 만족이 직무만족·조직몰입과 단순한 상관관계뿐만 아니라 커뮤니케이션 만족이 독립변수가 되는 인과관계를 이루고 있음을 알아냈다.

이철우<sup>37)</sup>는 성균관대학교에 근무하는 행정직원을 대상으로 1998년부터 2000년까지 3년 동안의 실증적 연구를 통하여 커뮤니케이션이 활발할수록 직무만족도가 높다는 것을 밝혔다. 그리고 개인의 특성으로 근무처와 성별에 따라서는 하향적 커뮤니케이션에 있어서만 유의미한 차이를 보였고, 직급에 따라서는 상향적 커뮤니케이션 및 하향적 커뮤니케이션에 있어 유의미한 차이를 보였다. 즉, 직급이 높으면 높을수록 상향식 커뮤니케이션이 많다고 판단했고, 직급이 낮으면 낮을수록 하향식 커뮤니케이션이 많다고 느끼고 있으며, 대학 본부의 경우 하향식 커뮤니케이션이 지배적으로 많다는 것이다. 그 외 직무, 직종, 학력 등에 따라서는 유의미한 차이가 없다는 결론을 얻었다. 직무만족도에 있어서는 성별과 직급에 따라서 유의미한 차이가 있음을 밝혔다. 그리고 커뮤니케이션과 직무만족의 상관관계에 있어서는 하향적 커뮤니케이션을 제외하고는 서로 영향을 주고 받고 있음을 검증하였다. 한편 대학내 조직개편 및 조직내 갈등을 변수로 설정하여 커뮤니케이션과 직무만족에의 영향을 분석한 결과, 이는 거의 영향을 주고 있지 않음을 알아냈다.

박창호<sup>38)</sup>는 대전시내 금융기관에 근무하는 직원 185명을 대상으로 커뮤니케이션 유형이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여 공식적 커뮤니케이션이 조

---

36) 유성식, '커뮤니케이션만족이 직무만족·직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구(서울대학교 대학원, 석사학위 논문, 1991)

37) 이철우, '조직내 커뮤니케이션이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구(성균관대학교 석사학위 논문, 2000)

38) 박창호, '조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구(한남대학교 석사학위 논문, 1998)

직내에서 비공식적 커뮤니케이션보다 더욱 활발하였으며, 공식적 커뮤니케이션의 경우는 하향식보다는 수평식이 활발하였으며, 수평식보다는 상향식 커뮤니케이션이 더욱 활발한 것으로 나타났다고 하였다. 또한 조직내에서 사용되는 커뮤니케이션 형태는 조직·개인특성(직책, 직무, 학력)에 따른 차이는 없었고, 직무만족도는 직책에 따라 차이를 보였다고 하였다. 그리고 커뮤니케이션만족과 직무만족도의 관계에 있어서는 정(正)의 상관관계가 있었고, 비공식적 커뮤니케이션보다는 공식적 커뮤니케이션이, 공식적 커뮤니케이션 중에서는 하향식과 수평식 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족도와 더욱 유의한 상관관계가 있었다고 밝혔다.

## 2. 선행연구에 대한 종합적 평가

이상에서 살펴보았듯이, 조직내의 커뮤니케이션은 구성원의 직무만족과 밀접한 관련이 있음을 보여주는 여러 개의 실증적 연구가 있다. 다만, 그 실태에 있어서 연구대상의 조직이나 성격, 그리고 특성에 따라 커뮤니케이션의 형태와 직무만족의 요인들에 있어서는 각기 다른 특징들을 갖고 있음을 볼 수 있었다. 그 동안 일반 종합대학교나 일반기업을 대상으로 하는 커뮤니케이션이나 직무만족에 관련된 실증적 연구는 다수 있었으나 우리 나라의 초등교사 양성을 목적으로 하는 교육대학<sup>39)</sup>에 대한 연구 논문들은 거의 찾아 볼 수 없었다.

대학조직 가운데에서도 본 연구의 연구대상인 교육대학은 조직의 규모나 특성상 일반 행정기관과도 구별이 되고, 한편으로는 일반 사립대학의 조직과도 구별되며, 국립이라 할지라도 종합대학교와도 구별이 된다.

우선, 교육대학교가 일반 행정기관과 구별되는 것은 이원적 조직이라는 점이다. 즉 일반 행정기관은 행정직이 엄격한 계층제 구조속에서 커뮤니케이션 및 의사결정 체제를 이루고 있으나, 교육대학교 조직은 교수집단인 자유방임적 조직 성격과 일반 관리직원인 계층제 조직의 성격이 혼재되어 있는 특수한 조직구조를 가지고 있다. 기관의 장인 총장은 외부인사 영입에 의한 총장 선거제도를 도입하고 있는 대

---

39) 고등교육법 제44조 제1항은 '교육대학은 초등학교의 교원을 양성함을 목적으로 한다'라고 하여 교육대학교를 목적대학으로 규정하고 있다.

학도 일부가 있기는 하나 대부분의 대학에서는 행정직이 아닌 교수집단의 직접선거에 의해 선출된 교수이고, 주요 부서장 또한 대부분 교수집단 중에서 총장에 의해 임명된다. 전국의 교육대학교는 사무국(총무과, 사무처라고도 함)을 제외한 나머지 교무과, 학생과, 기획연구실, 대학원, 연수원 등의 부서에는 교수가 부서의 장이고, 사무국의 경우에만 4급 내지 5급의 행정직 공무원이 부서의 장으로 구성되어 있다. 한편, 교육대학교의 관리직원은 그 구성원에 있어서도 다른 조직과 구별이 되는데, 공무원 신분인 일반직 공무원, 별정직 공무원, 기능직 공무원 외에 기성회 회계에서 운영이 되는 기성회 직원으로 구성되어 있다. 이러한 다양한 구성원 체계는 또 다른 조직내의 이질성 및 갈등을 내포하고 있는 것으로 조직내 커뮤니케이션과 직무 만족에 있어서 다른 일반 행정기관의 연구결과와는 다른 양상을 보여줄 수 있으리라 생각한다.

또한, 교육대학교가 일반 사립 대학조직과 다른 점은 그 구성원이 일반 사립 대학직원과는 달리 대부분 공무원 집단이라는 것과 사립대학보다 상급감독기관인 교육인적자원부의 직접적인 지휘·통제를 받고 있기 때문에 대학자율성에 많은 제한을 받다는 점이다. 이는 업무의 종류나 내용 면에서는 유사할지라도 근거법령 및 제도·절차면에서 일반 사립대와 국립대는 확연히 구분이 된다.

연구방법적인 측면에서는 기존의 연구문헌들은 빈도분석이나 차이검증 등 포괄적인 연구방법으로 접근하였거나 이미 개발된 측정도구를 가지고 적용대상을 달리 적용함으로써 발생하는 측정오차를 밝혀내지 못하고 있으며 독립변수와 종속변수간에 인과관계의 설명이 미흡한 등 많은 문제점을 가지고 있었다. 그러나 본 연구에서는 연구자가 직접 측정도구를 개발하여 타당성을 제시하고 검증결과에 대하여 경험적인 사례들을 제시하기 위하여 부단한 노력을 병행할 것이다. 이를 위해 전국에 있는 11개 전체 교육대학교를 연구대상으로 함으로써 지역적 편중을 배제하고자 하였으며, 특수목적 대학인 교육대학교의 업무 특성상 업무 및 구성원의 배치가 거의 유사한 점을 중시하였다. 이처럼 본 연구에서는 선행연구에서 지적된 문제점을 보완하고, 실증적이고 객관적으로 연구를 진행하고자 하였다.

앞서 제시한 일부 실증적 연구들 중에 조직의 법적 성격이 엄격히 구분되는 표

본집단을 연구대상으로 하는 각 연구 특징을 간략하게 비교해 보면 다음 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 실증적 연구의 비교

구 분	유 성 식	이 철 우	박 창 호
연구주제	커뮤니케이션만족이 직무만족·조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구	조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구	조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구
연구대상	계측기·컴퓨터생산 판매업체 직원 439명	성균관대 직원 450명 (1999년 185명, 2000년175명)	대전시 8개 금융기관에 근무하는 185명
분석방법	요인분석, 상관관계분석, 회귀분석	요인분석, t-검증, 분산분석, 상관관계, 회귀분석	빈도분석, 분산분석, 상관관계분석
분석결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인구학적속성(연령, 성별,교육정도,근속년수) 가운데 연령이 낮을수록, 여자일수록 직무몰입에 강한 회귀도를 보였고, 교육정도가 높을수록 직무만족과 직무몰입 각각에 강한 회귀도를 보임</li> <li>· 커뮤니케이션 만족은 직무만족과 조직몰입에 모두 정(正)의 상관관계를 보임.</li> <li>· 커뮤니케이션 만족은 직무만족보다 조직몰입에 더 강한 상관관계를 보임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인구학적 속성(성별,학력,직종,직무,근무처) 중 근무처와 성별은 하향적 커뮤니케이션에, 직급은 상향적 및 하향적 커뮤니케이션에 유의미한 차이를 보임</li> <li>· 인구학적 속성(성별,학력,직종,직급,직무,근무처) 중 직급에 따라서만 직무만족도에 차이를 보임</li> <li>· 커뮤니케이션과 직무만족은 하향식 커뮤니케이션을 제외하고는 서로 영향을 주고받음</li> <li>· 조직개편, 조직내 갈등은 커뮤니케이션과 직무만족도에 영향을 주지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인구학적 속성(직책, 직무, 학력)에 따라 커뮤니케이션 형태가 다르지 않음</li> <li>· 직책에 따라서는 직무만족도에 차이가 있었으나, 직무나 학력에 따라서는 직무만족도에 차이가 없음</li> <li>· 커뮤니케이션이 활발할수록 직무만족도가 높아짐</li> <li>· 비공식적 커뮤니케이션이 공식적 커뮤니케이션보다 직무만족에 더 영향을 주지 않음.</li> </ul>

### 제3절 연구모형 및 가설의 설정

#### 1. 구성개념의 정의

##### 1) 조직 커뮤니케이션의 변수

본 연구에서는 조직내의 커뮤니케이션 유형에 따라 구성원의 직무만족이 차이가 있을 것이라 가정하여 커뮤니케이션을 주요변수로 설정하고, 그 하위변수로는 하향적 커뮤니케이션, 상향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션으로 구성하였다.

##### (1) 하향적 커뮤니케이션

하향식 커뮤니케이션(downward communication)은 일반적으로 조직의 명령계통을 통해서 위로부터 아래로 전달되는 명령이나 지시 등을 포함하는 의사소통으로 본 연구에서는 “조직 구성원의 계선조직을 따라 상급자로부터 하급자로 직무와 관련된 모든 의사와 정보가 원활하게 전달되는 정도”라고 정의한다. 이에는 부서 내의 중요한 의사결정시 상위직급에서의 결정정도, 문제해결시 상사의 지시 영향정도, 정보수집시 상사의 제공여부, 위에서부터 아래로의 정보전달이 제대로 되는지 여부 등을 복합적으로 구성하여 하향적 커뮤니케이션이라고 정의하였다.

##### (2) 상향적 커뮤니케이션

상향식 커뮤니케이션(upward communication)은 조직의 하층에서 상층으로 올라가는 커뮤니케이션으로 본 연구에서는 “조직 구성원의 계선조직을 따라 하급자로부터 상급자로 직무와 관련된 모든 의사와 정보가 원활하게 전달되는 정도”라고 정의한다. 이 개념에 대한 하위구성 요소로는 업무보고시 상사의 진지한 태도, 상사에 대한 개인문제 및 감정 표현, 상사의 의견수용 정도, 구성원의 의견이 정책결정에 영향을 미치는 정도 등의 설문문항으로 구성하였다.

### (3) 수평적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션이란 횡단적 커뮤니케이션이라고도 하며 조직의 위계수준이 같은 구성원간 또는 부서간의 커뮤니케이션으로 본 연구에서는 “조직 구성원이 커뮤니케이션을 행할 때 주변에 있는 동료들과의 커뮤니케이션이 원활하다고 지각하는 정도”라고 정의하였다. 이에는 타부서 담당자와의 사전협의, 부서간 정보공유의 원활한 정도, 동료의 의사결정에 영향을 미치는지 여부, 불확실하거나 모험적인 결정에 대한 동료와의 협의 등을 포함하는 문항으로 구성하여 수평적 커뮤니케이션이라고 정의하였다.

### (4) 비공식적 커뮤니케이션

비공식적 커뮤니케이션이란 조직의 규정이나 위치, 조직 직무 등과 상관없이 개인적 혹은 사회적 친분으로 인해 이루어지는 커뮤니케이션으로, 본 연구에서는 “조직의 규정이나 위치, 담당직무 등과 관계없이 개인·사회적 친분으로 이루어지는 커뮤니케이션이 원활하다고 지각하는 정도”라고 정의한다. 이에는 직장내의 비공식적 모임의 참가정도, 비공식적 모임이 업무수행에 도움이 되는 정도, 비공식적 모임에서의 정보 신뢰정도, 직원의 경조사 참가여부 등으로 구성하였다.

## 2) 직무만족의 변수

직무만족은 “조직 구성원이 과업과 관련하여 갖게되는 직무에 대한 자신의 태도와 신념·욕구 그리고 가치 등의 수준이나 차원에 따라 자신의 직무경험을 평가함으로써 나오는 긍정적인 정서태도”라고 정의하고, 하위변수에는 직무자체 요인, 조직 및 제도의 특성 요인, 보상요인으로 구성하였다.

### (1) 직무자체

직무만족의 하위 변수로써 직무자체 만족이라 함은 그 직무를 담당하는 구성원의 개인적인 특성이나 조직의 특성 그리고 환경적 특성 등은 고려하지 아니하고, 순수하게 구성원이 담당하는 직무 그 자체에 대한 인식을 의미하는 것으로서 자신의 직

무에 대한 긍지, 현 직무의 자기발전의 도움여부, 현 직무의 사회적 인정여부, 현 직무에 대한 흥미, 현 직무에 대하여 알고싶은 욕구 등을 포함하여 직무자체의 만족으로 구성하였다.

### (2) 조직의 제도

직무만족의 하위 변수인 조직의 제도 만족이라 함은 조직내의 인적자원의 구성 혹은 직무와는 관계없이 조직 내에서 적용하는 제도 및 조직 차원의 기준을 의미한다. 이러한 문항은 조직 내 임용 및 승진제도의 공정성, 능력발휘 기회제공여부, 자율성 보장 정도, 보상체제의 영향정도 등을 복합적으로 구성하여 조직의 제도만족으로 정의하였다.

### (3) 보상요인

직무만족의 하위 변수로써 보상이라 함은 직무수행에 따라서 그 결과로 나타나는 경제적 차원의 대가와 직장내의 업무수행 결과에 대한 심리적 대가를 포함한 것으로 정의하고, 이에 따른 설문문항은 현재의 직무수행에 대한 보수수준의 적정정도, 보수의 가계예의 보탬 정도, 복리후생에 대한 만족 정도, 직장내 동료로부터의 인정 정도 등을 포함하여 구성하였다.

## 2. 연구모형의 설정

본 연구는 조직내의 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 탐색적 문헌연구를 통한 이론적 토대를 바탕으로 실증적인 분석을 실시하였다. 구체적인 분석내용은 다음과 같다.

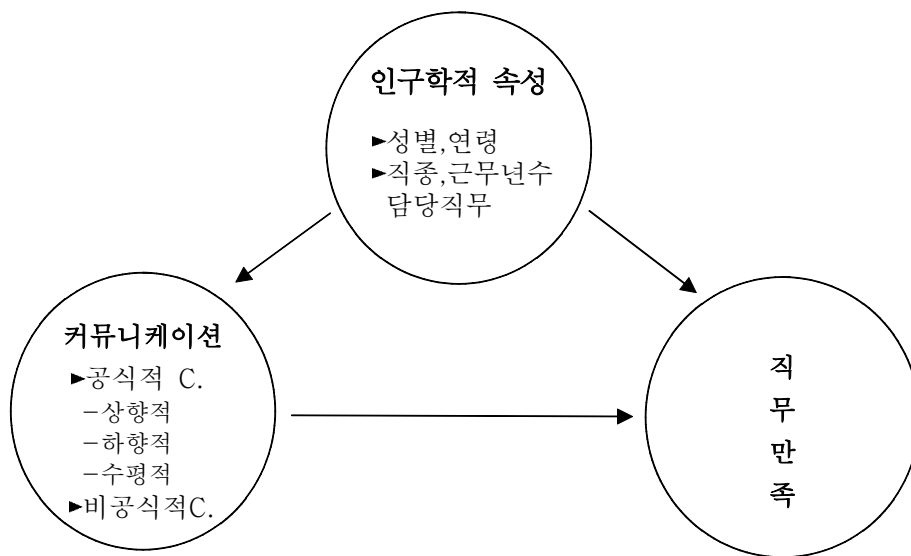
첫째, 조직 구성원의 인구학적 속성인 성별에 따라 혹은 직종 및 직급에 따라, 그리고 각 구성원의 근무년수에 따라 조직 내에서 주로 사용되는 커뮤니케이션에 차이가 있는지를 밝히고자 한다.

둘째, 조직 구성원의 인구학적 속성인 성별, 직종 및 직급에 따라, 그리고 각 구성원의 담당직무에 따라 느끼는 직무만족에 차이가 있는지를 밝히고자 한다.



셋째, 조직내의 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것인지를 공식적 커뮤니케이션의 유형인 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션 그리고, 수평적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션 각각에 대하여 직무만족에 어느 정도 영향을 미치고 있는지를 분석해 보고자 한다.

이러한 내용을 기준으로 하여 【그림 3-1】 과 같이 단순화하여 연구모형을 설정하였다. 이는 독립변수와 종속변수간에 원인과 결과를 설명하는데 매우 유용하게 활용될 수 있을 것으로 본다.



【그림 3-1】 연구모형

### 3. 연구가설의 설정

**가설 1 : 인구학적 속성에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.**

- 1-1. 성별에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.
- 1-2. 직종에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.
- 1-2. 직급에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.
- 1-3. 근무년수에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.

다프트(R. L. Daft)에 의하면 ‘커뮤니케이션은 원칙적으로 개인간의 과정이라서 정보전달 과정이 개인과 개인, 또한 개인과 집단간이라 할지라도 당사자는 결국 개인이다’<sup>40)</sup>라고 하여 커뮤니케이션의 가장 본질적인 요소가 개인임을 강조하였다. 이러한 의미에서 개인의 특성에 따른 커뮤니케이션의 실태를 분석해 보는 것은 매우 중요한 의미가 있을 것이다. 또한 커뮤니케이션의 장애요인으로서 꼽는 중요한 요인 가운데 하나가 송신자 및 수신자의 개인적 특성에 따른 커뮤니케이션의 왜곡을 들고 있는데, 이것은 개인의 인구학적 속성들이 커뮤니케이션을 이해하고 설명하는데 얼마나 중요한가를 보여 준다. 이러한 이유에서 인구학적 속성에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것으로 가정하고 가설 1을 설정하였다.

**가설 2 : 인구학적 속성에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.**

- 2-1. 성별에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.
- 2-2. 직종에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.
- 2-3. 직급에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.
- 2-4. 담당직무에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

40) 홍순이 외 1인, 앞의 책, p. 26

Jurgenson은 직무만족의 영향요인 10가지 요소를 들면서<sup>41)</sup> 이 요인들은 성별에 따라 각각 그 우선 순위가 달라지며 근무년수, 연령, 교육수준, 전 직업 등에 의해서 변한다고 하였다. Fournet는 직무만족의 영향요인을 개인특성과 직무특성으로 분류하여 보았으며, 이 중 개인특성에는 연령, 교육과 지능, 성별, 직업수준 등을 들고 있다.<sup>42)</sup> 그리고 앞서 제3장의 경험적인 실증적 연구에서도 제시한 바와 같이 이러한 개인의 인구학적 속성들이 직무만족에 실제적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 교육대학교에 근무하고 있는 관리직원의 경우에도 유사한 차이가 있을 것으로 가정하여 가설 2를 설정하였다.

**가설 3 : 조직내 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것이다.**

가설 3의 설정에 대한 이유로는 커뮤니케이션과 직무만족도에 관한 많은 연구 논문에서 가설의 근거로 제시하는 Pincus의 ‘커뮤니케이션 만족-성과’ 모형에서 찾을 수 있다. Pincus는 커뮤니케이션 만족과 직무만족, 그리고 직무성과와의 관계는 정(+)<sup>43)</sup>의 상관관계가 있음을 밝혔다. 그 외 많은 국내·외 논문들도 이를 뒷받침하고 있다. 그러나 대부분 실증적 연구에서 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 정(+)<sup>44)</sup>의 상관관계가 있음에 대하여는 의견을 같이 하고 있으나, 그 표본집단에 따라 커뮤니케이션 유형에 대한 직무만족과의 상관관계에서는 조금씩 다른 결과를 나타내고 있었다. 따라서 전국 11개 교육대학교에 근무하는 관리직원이라는 표본집단에서는 커뮤니케이션이 직무만족에 어느정도 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 가설 3을 설정하였다.

41) Jurgenson은 직무만족의 요인을 ①발전, ②부가급부, ③회사, ④동료, ⑤시간, ⑥임금, ⑦안정, ⑧감독 ⑨작업유형, ⑩작업조건을 들고 있다. Clifford E. Jurgenson, *Job Preference-What makes a Job Good or Bad?*, Journal of Applied Psychology, vol.63, 1978, pp. 267-276

42) 유기현, 조직행동론(무역경영사, 1987), p. 200-201에서 재인용

## 제 III 장 조사 설계

### 제1절 설계방안

본 연구는 전국 11개 교육대학교에 근무하는 관리직원을 대상으로 “조직내의 커뮤니케이션 유형이 직무만족에 미치는 영향”을 주제로 설정하였다. 변수로는 직무만족을 종속변수로 하고 조직 내에서 이루어지는 커뮤니케이션 및 인구학적 속성을 독립변수로 구성하였다.

조직커뮤니케이션은 그 유형에 따라 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션의 하위변수로 구성하고, 그 가운데 공식적 커뮤니케이션은 다시 커뮤니케이션이 이루어지는 방향에 따라 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션으로 하위변수를 구성하였다.

조사설계는 시간적으로나 공간적으로 많은 제약이 따르기 때문에 사전측정이 사실상 어려워 본 연구에서는 비실험 사후측정 방법으로 설계하였고, 자료수집 방법은 일정한 시점을 기준으로 하는 횡단적 조사방법을 활용하기로 하였다.

분석방법에 있어서는 인구학적 속성과 관련된 변수들은 교차분석·일원배치 분산분석을 통하여 차이검증과 사후검증을 실시하였고, 조직내 커뮤니케이션 유형이 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향을 추론하기 위하여 종속변수인 직무만족을 Y, 독립변수인 커뮤니케이션 유형 중 상향적 커뮤니케이션을  $X_1$ , 하향적 커뮤니케이션을  $X_2$ , 수평적 커뮤니케이션을  $X_3$ , 비공식적 커뮤니케이션을  $X_4$  라 설계하여 아래와 같은 인과모형을 설계하고 다중 회귀분석을 실시하고자 한다.

분석도구로는 SPSSWIN 10.0 한글판을 활용하기로 하였다.

$$\text{모형 : } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

## 제2절 모집단의 선정 및 표본추출

본 연구는 전국 11개 교육대학교에 근무하는 관리직원을 대상으로 하여 조직내의 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 알아보 고자 하는 연구로써, 전국에 있는 교육대학교인 광주교대, 공주교대, 대구교대, 부산 교대, 서울교대, 인천교대, 전주교대, 제주교대, 진주교대, 청주교대, 춘천교대를 모 집단으로 선정하였다.

표본추출은 모집단을 기준으로 2001년 10월 1일 현재 전국 교육대학교에 재직하고 있는 교직원 중에서 교수집단 및 조교, 임시직, 공익요원을 제외한 일반직·별정직 및 기능직 공무원과 대학 특유의 구성원인 기성회 직원을 포함하는 관리직원을 대 상으로 하여 대학교별 비율이나 직종별 비율을 고려하지 않고 단순무작위 추출방법 으로 표본을 추출하였다.

## 제3절 척도의 구성 및 설문지의 구성

### 1. 척도의 구성

척도의 구성으로 독립변수에는 인구학적 속성, 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 구성하였는데, 공식적 커뮤니케이션은 이를 다시 상향적 커뮤니 케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션으로 분류하였다. 그리고 종속변 수는 직무만족으로 구성하였다.

인구학적 속성에는 숫자를 부여하기는 하였으나 변수의 속성상 단순히 구분의 의 미를 지니는 명목척도와 서열척도로 구성하였고, 커뮤니케이션 유형 및 직무만족 변수는 Likert 척도로 구성하였다. Likert 척도로 구성된 항목들은 '매우 그렇다'를 5점, '다소 그렇다'를 4점, '그저 그렇다'를 3점, '다소 그렇지 않다'를 2점, '전혀 그

량지 않다'를 1점으로 하는 5단계 척도로 구성하여 활용하였고, 회귀분석을 실시하기 위한 각 변수별 구성척도는 요인점수(factor score)를 활용하였다.

## 2. 설문지의 구성

설문지는 크게 인구학적 속성에 관한 설문, 조직 내 커뮤니케이션에 관한 설문, 직무만족에 관한 설문의 세 분류로 나누어 구성하였다. 변수별 설문문항은 인구학적 속성에 관한 설문이 11문항, 조직내의 커뮤니케이션에 관하여는 일반 문항 18문항과 자주 쓰는 커뮤니케이션 형태에 대한 1문항을 추가하여 19문항으로 작성하였고, 조직 구성원의 직무만족에 관하여는 일반 문항 14문항과 직무 불만족을 추정할 수 있도록 하는 이직 희망여부를 묻는 1문항을 별도로 추가하여 직무만족에 15문항으로 구성하여 전체 45문항으로 설문지를 구성하였다.

이에 대한 문항별 구성내용을 자세히 살펴보면 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문문항의 구성내용 및 척도

변수명	측정항목	척도	설문번호
인구학적 속성	성별	명목척도	III-1
	연령	서열척도	III-2
	결혼여부	명목척도	III-3
	출신지역	명목척도	III-4
	대학근무년수	서열척도	III-5
	담당직무	명목척도	III-6
	현직무의 담당기간	서열척도	III-7
	직종	명목척도	III-8
	직렬 및 직급	명목척도	III-9가,나
	평균 급여수준	서열척도	III-10
	교육정도	명목척도	III-11

변수명		측정항목	척도	설문번호	
커뮤니케이션	공식적	부하의 업무보고시 상사의 태도	Likert	I-2	
		상사에 개인감정 표현여부	Likert	I-8	
		부하의 의견에 대한 상사의 수용태도	Likert	I-16	
		중요정책의 정보소통 원활정도	Likert	I-18	
	비공식적	어려운 결정시 상위직급 결정정도	Likert	I-1	
		문제해결시 상사의 지시정도	Likert	I-4	
		정보수집시 상사의 영향정도	Likert	I-7	
		최고관리층의 지시가 제대로 전달되는지 여부	Likert	I-11	
	수평적	동료에게 의사표현이 자유로운지 여부	Licker	I-5	
		문제해결시 타부서 담당자와의 사전협의 정도	Likert	I-9	
타부서와의 정보공유가 원활한지 여부		Likert	I-13		
동료의 의사결정시 도움이 되는 정도		Likert	I-14		
		모험적 결정시 동료와의 협의 정도	Likert	I-15	
커뮤니케이션	비공식적 커뮤니케이션	비공식적 모임이 업무수행에 도움이 되는 정도	Likert	I-3	
		문제해결시 비공식적 의사소통의 영향정도	Likert	I-6	
		교내 동호회의 참가정도	Likert	I-10	
		동료와의 사적모임에서 얻는 정보의 신뢰정도	Likert	I-12	
	직원 경조사에의 참석정도	Likert	I-17		
기타	업무처리시 사용하는 커뮤니케이션의 종류	명목척도	I-19		
직무만족	직무 자체	현 직무에 대한 긍지여부	Likert	II-1	
		현 직무의 자기발전예의 도움 여부	Likert	II-3	
		현 직무에 대한 사회적 인정	Likert	II-5	
		현 직무에 대한 흥미	Likert	II-7	
		현 직무에 대한 알고 싶은 욕구	Likert	II-9	
	조직의 제도	임용 및 승진제도의 공정성	Likert	II-2	
		능력발휘의 기회제공 여부	Likert	II-6	
		자율성 보장 정도	Likert	II-11	
		업적에 대한 승진 및 성과급의 영향여부	Likert	II-12	
			업무에 따른 재량권 인정여부	Likert	II-13
	보상	직무수행에 대한 보수의 적정성 여부	Likert	II-4	
		보수의 가계소비에 대한 적정성 여부	Likert	II-8	
		현 복리후생 수준에 대한 만족	Likert	II-10	
		직장내 동료로부터의 업무협조 원활여부	Likert	II-14	
	기타	현 직장을 옮길 의사정도	Likert	II-15	

#### 제4절 자료수집 및 자료분석 방법

본 연구의 자료수집 기준일은 2001년 10월 1일자로 하였고, 자료조사 기간은 2001년 10월 8일부터 2001년 10월 19일까지 설정하여 약 2주 동안 자료를 수집하였다. 자료의 배포는 각 교육대학교에 근무하는 교직원 가운데 본 연구자와 협조가 용이하다고 생각되는 대표자 1명을 선정하여 본 연구의 조사취지와 유의사항에 대하여 상세한 설명을 유선으로 주지시키고 난 다음, 각 모집단별로 우편으로 설문지를 배포하였다. 자료의 수집은 모집단별로 선정된 대표자를 통하여 모집단별로 수집한 다음 빠른 등기우편을 이용하여 연구자에게 직접 배달될 수 있도록 하여 자료를 취합하였다.

분석방법으로는 인구학적 속성은 대부분 명목척도와 서열척도로 구성되어 있어 빈도분석을 주로 활용하고 원 자료의 분포현황을 쉽게 알아볼 수 있도록 하기 위하여 도표를 제시하고자 한다.

질적 척도로 구성된 변수들에 대하여는 상호 관련된 두 변수의 속성이 서로 어떻게 의존하고 있는가를 알아보기 위하여 교차분석을 실시하였고, 질적 변수와 양적 변수와의 차이를 검증하기 위하여 ANOVA분석을 실시하고 집단간 차이는 Duncan의 사후검증을 통하여 분석하고자 한다.

또한, 조직내 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족에 미치는 영향을 추론하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하고, 측정의 타당도를 확보하기 위하여 요인분석도 함께 실시하고자 한다. 요인으로 추출된 변수는 좀 더 정확한 추론을 위하여 변수로 저장하고, 연구모형에 의한 설명적 연구에서 요인점수(factor score)를 활용할 예정이다. 또한, 측정의 신뢰도는 Cronbach's Alpha 계수를 활용하였다.



## 제 IV 장 분석결과 및 해석

### 제1절 신뢰도 및 타당도 검증

신뢰도와 타당도는 본 연구주제에 알맞는 검증된 측정도구가 없어 연구자가 직접 제작한 설문지를 바탕으로 각 문항별 척도에 따라 측정하였다. 명목척도나 서열척도로 구성된 설문 항목을 제외한 Likert 척도는 대부분 추상적 변수들로 구성되어 있어 한번의 설문조사를 통하여 응답자의 태도를 측정하기란 대단히 어렵다. 따라서 측정이 올바르게 측정되었는가, 그리고 측정을 하고자 하는 내용을 제대로 측정하고 있는가 등을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 활용하여 설문 문항들에 대한 신뢰도를 측정하였고, 요인분석을 통하여 타당성을 검증하였다.

#### 1. 신뢰도

측정의 신뢰성이란 동일한 대상(현상)에 대하여 같거나 유사한(비교 가능한) 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우에 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 측정을 반복할 때 동일한 측정결과를 가져온다면 측정결과를 예측할 수 있고, 따라서 안정성이 높다고 할 수 있다.<sup>43)</sup> 이러한 신뢰도를 확보하는 것은 측정에서 가장 중요한 측면은 아니더라도 매우 중요한 것만은 틀림없다. 각 변수의 측정에서 측정오차가 큰 경우 그러한 측정도구로 측정된 변수들간의 관계에 대한 통계는 신뢰하기가 어렵기 때문이다.

본 연구의 신뢰도는 명목변수를 제외한 나머지 Likert척도로 구성된 변수에 대하여 측정하였다. 그 결과 독립변수인 조직 커뮤니케이션에 대한 신뢰도는 0.7656로 나타났고, 종속변수인 직무만족의 변수는 0.8258로 나타나 전체 문항에 대한 신뢰도

---

43) 김광웅, 사회과학연구방법론(박영사, 1989), p. 177

가 0.8655로 나타나 비교적 높은 신뢰수준을 보이고 있다고 할 수 있다.

또한, 인구학적 속성 및 명목변수를 제외한 나머지 총 33개 문항 전체에 대하여 Cronbach's Alpha 계수는 0.8655로 비교적 높게 나타났다. 각 변수별로 신뢰도를 검증한 결과는 <표 4-1>와 같고, 각 문항 제거시의 신뢰도는 <부록 2>와 같다.

<표 4-1> 검사도구의 신뢰도

구 분	Alpha 계수
커뮤니케이션	0.7656
직 무 만 족	0.8258
전 체	0.8655

## 2. 타당도

사회현상의 연구에서 측정의 타당성이란 측정하고자 하는 것을 얼마나 실제에 가깝게 측정하고 있는가 하는 정도를 나타낸다. 정확한 측정 결과를 얻기 위해서는 측정지표들이 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는지 그 타당성이 평가되어야 한다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영하느냐의 정도를 나타내므로 결국 측정개념에 대한 개념적 정의와 조작적 정의의 타당성을 의미한다고 할 수 있으며,<sup>44)</sup> 결국 측정의 타당도는 독립변수가 종속변수를 제대로 측정하고 있는가를 검증하기 위한 것이다. 이는 측정도구를 평가함에 있어 가장 중요한 기준이라 할 수 있다. 설문지의 타당도를 측정하기 위하여 사용하는 방법으로는 전문가의 자문에 의하거나 다속성-다측정방법(multi-trait multi-method analysis), 요인 분석(factor analysis) 등이 있으나 본 연구에서는 검증된 측정도구가 없었기 때문에 연구자가 연구의 목적에 부합하게 제작한 설문지를 가지고 각 변수별로 요인분석을 실시하였다.

44) 남궁 근, 행정조사방법론(법문사, 1998), p. 317

## 1) 공식적 커뮤니케이션에 대한 요인분석

공식적 커뮤니케이션에 대한 설문지의 문항을 그 하위 변수인 상향적 커뮤니케이션에 대하여 4문항, 하향적 커뮤니케이션에 대하여 4문항, 수평적 커뮤니케이션에 대하여 5문항을 구성하여 설문조사를 실시하고 요인분석을 실시하였다. 그 결과 처음에 작성된 13문항 가운데 타당도를 저해하는 '최고관리층의 지시나 의견이 하위 부서까지 제대로 전달이 되는지'의 문항과 '타부서와의 정보공유가 원활한지'의 2문항을 제외하고, 성분 행렬이 동일군으로 형성된 상향적 커뮤니케이션 4문항, 하향적 커뮤니케이션 3문항, 수평적 커뮤니케이션 4문항을 추출하여 공식적 커뮤니케이션의 변수로 활용하였다.

하위변수별로 살펴보면, 상향적 커뮤니케이션에는 i) 업무보고시 상사의 태도, ii) 상사에게 개인적 문제 및 감정표현이 자유로운지 여부, iii) 상사의 업무와 관련한 부하의 의견 수용정도, iv) 교내 중요정책에 대한 정보소통이 원활한 정도의 4문항이 수렴되었다.

하향적 커뮤니케이션에는 i) 어려운 일 결정시 상위 직급의 영향 정도, ii) 문제 해결시 상사의 지시에 따르는 정도, iii) 정보 및 자료파악시 상사의 영향 정도의 3문항이 수렴되었고, 그 외 당초 설문 문항에 들어 있었던, '최고관리층의 지시나 의견이 하위부서까지 제대로 전달이 되는지'에 대한 설문 문항은 타당성을 저해하는 문항이어서 요인분석에서는 제외하였다.

수평적 커뮤니케이션으로는 i) 동료에게 업무와 관련한 의사표현이 자유로운지 여부, ii) 문제해결시 타부서와의 사전협의 여부, iii) 업무에 대하여 동료에게 의사결정에 영향을 미치는 정도, iv) 불확실하거나 모험적인 결정시 동료와 협의하여 결정하는지 여부의 4문항으로 수렴되었고, 그 외 당초 설문문항에 '타부서와의 정보공유가 원활한지'에 대한 설문은 타당성을 저해하는 요소로 나타나 본 연구의 요인추출에서는 제외하였다. 그 자세한 결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 공식적 커뮤니케이션의 요인분석 결과

설 문 문 항		요인 I	요인 II	요인 III	Communality
상 향 적	부하의 업무보고시 상사의 태도	<u>.679</u>	.059	.189	.500
	상사에 개인감정 표현여부	<u>.658</u>	.170	-.039	.463
	부하의견에 대한 상사의 수용태도	<u>.707</u>	.350	-.168	.651
	주요 정책의 정보소통 원활정도	<u>.647</u>	.129	-.149	.458
수 평 적	동료에게 의사표현의 자유성	.073	<u>.607</u>	-.395	.531
	문제해결시 타부서와의 사전협의	.241	<u>.750</u>	-.092	.629
	동료의 의사결정시 도움을 주는지	.448	<u>.497</u>	-.370	.584
	모험적 결정시 동료와의 협의여부	.193	<u>.740</u>	.123	.600
하 향 적	어려운 결정시 상위직급 결정정도	-.189	.188	<u>.648</u>	.491
	문제해결시 상사의 지시정도	-.072	-.039	<u>.775</u>	.608
	정보수집시 상사의 영향정도	.325	-.267	<u>.587</u>	.522
아 이 겐 값		2.260	2.006	1.770	$\Sigma h^2=6.036$
전 체 변 량 (%)		20.541	18.238	16.089	
공 통 변 량 (%)		20.541	38.780	54.869	

2) 비공식적 커뮤니케이션에 대한 요인분석

비공식적 커뮤니케이션에 대한 설문지의 설문문항은 모두 4문항으로 구성하여 설문조사를 실시하였으나, 처음 작성된 5문항 가운데에 타당도를 저해하는 '비공식모임의 업무수행에의 도움 정도'의 문항과 '문제해결 시 비공식적 의사소통의 비중'의 2문항을 제외하고 3문항을 추출하였다.

요인분석 결과 비공식적 커뮤니케이션에는 i) 직장내 동호회의 참가정도, ii) 사회적 모임에서 얻는 정보에 대한 신뢰정도, iii) 직원간 경조사에의 참가정도의 3요소로 수렴이 되었고, 당초 설문문항 중 비공식적 의사소통을 측정하는 문항으로 포함시켰던 '비공식모임의 업무수행에의 도움 정도'와 '문제해결시 비공식적 의사소통의 비중'은 타당성을 저해하는 요소로 나타나 본 연구의 요인추출에서 제외하였다. 그 자세한 결과는 다음<표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 비공식적 커뮤니케이션의 요인분석 결과

설 문 문 항	요인 I	Communality
교내 동호회의 참가정도	<u>.808</u>	.653
사적모임에서 얻는 정보 신뢰정도	<u>.729</u>	.455
직원 경조사에의 참석정도	<u>.675</u>	.532
아 이 겐 값	1.641	$\Sigma h^2=1.641$
전 체 변 량 (%)	54.689	
공 통 변 량 (%)	54.689	

### 3) 직무만족 대한 요인분석

직무만족에 대한 설문지의 문항을 하위변수인 직무자체에 대한 만족에 대하여 5 문항, 조직의 제도에 대한 만족에 대하여 5문항, 경제적 및 심리적 보상에 대한 만족에 대하여 4문항을 구성하여 설문을 조사하고 요인분석을 실시하였다. 그 결과 처음에 작성된 14문항 가운데에 타당도를 저해하는 ‘업무에 따른 재량권 인정 여부’의 문항과 ‘직장내 동료로부터 인정’의 2문항을 제외하고, 성분 행렬이 동일군으로 형성된 직무자체에 대한 만족 4문항, 조직의 제도에 대한 만족 4문항, 경제적 및 심리적 보상에 대한 만족 3문항을 추출하여 직무만족의 변수로 활용하였다.

하위변수별로 살펴보면, 직무자체의 만족에는 i) 현 직무에 대한 긍지, ii) 현 직무의 자기발전에의 도움, iii) 현 직무에 대한 사회적 인정, iv) 현 직무에 대한 흥미, v) 현 직무에 대하여 알고 싶은 욕구의 5문항으로 수렴되었다.

조직의 제도에 대한 만족에는 i) 임용 및 승진제도의 공정성, ii) 능력 발휘의 기회제공 여부, iii) 자율성 보장 정도, iv) 업적에 대한 승진 및 성과급의 연계여부의 4문항으로 수렴되었다. 당초 설문문항에서 제시한 ‘업무에 따른 재량권 인정 여부’는 타당도를 저해하는 문항으로 나타나 본 연구의 요인분석에서는 제외하였다.

또한, 직장 내 보상요인으로는 i) 직무수행에 대한 보수의 적정성, ii) 보수의 가계소비에 대한 적정성, iii) 현재의 복리후생 수준에 대한 만족도의 3문항으로 수렴되었으며, 직장내 동료로부터의 인정’의 문항은 공통성이 낮을 뿐만 아니라 타당

을 저해하는 요인으로 나타나 변수에서 제외하였다. 이에 대한 자세한 분석결과는 다음 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 직무만족의 요인분석 결과

설 문 문 항		요인 I	요인 II	요인 III	Communality
직 무 자 체	현직무에 대한 긍지	<u>.591</u>	.493	.191	.629
	현직무의 자기발전에의 도움	<u>.716</u>	.408	.148	.701
	현직무에 대한 사회적 인정	<u>.480</u>	.270	.428	.487
	현직무에 대한 흥미	<u>.778</u>	.208	.266	.720
	현직무에 대한 알고 싶은 욕구	<u>.771</u>	-.119	-.031	.609
조 직 제 도	임용 및 승진제도의 공정성	-.032	<u>.747</u>	.214	.603
	능력발휘의 기회제공 여부	.234	<u>.665</u>	.275	.573
	업무수행 자율성 보장 정도	.376	<u>.605</u>	-.158	.533
	업적에 대한 승진 및 성과급의 연계	.075	<u>.683</u>	.338	.587
보 상	직무수행에 대한 보수의 적정성	.119	.216	<u>.680</u>	.523
	보수의 가계소비에 대한 적정성	.068	.103	<u>.838</u>	.717
	복리후생 수준	.128	.148	<u>.766</u>	.625
아 이 겐 값		2.530	2.452	2.325	$\Sigma h^2=7.307$
전 체 변 량 (%)		21.083	20.429	19.378	
공 통 변 량 (%)		21.083	41.513	60.891	

## 제2절 표본자료의 분석

### 1. 설문지의 배포와 회수 현황

설문지는 전국 11개 교육대학교에 각 35부를 기준으로 배부하였다. 그러나 본 연구자가 몸담고 있는 서울교육대학교에는 다른 교육대학교보다 그 규모가 상대적으로 크고 설문조사가 용이하여 40부를 배부하였고, 전국 교육대학교 가운데 가장 규모가 적은 제주교육대학교에는 30부를 배부하여 전체 385부의 설문지를 우편으로

배포하였다. 배포된 설문지는 각 모집단별로 미리 선정한 대표자를 통하여 회수하고 동봉된 반송용 봉투를 이용하여 빠른 등기우편으로 직접 연구자에게 배달될 수 있도록 하였다. 회수된 설문은 310부로서 전체 385부의 80.5%에 해당하는 회수율을 나타내었다. 이 가운데 본 연구의 대상에서 제외된 학과 조교, 임시직, 공익요원 등이 응답한 설문지와 각 문항마다 응답을 하지 않았거나 불성실하게 응답하여 분석자료로 활용하기 곤란한 설문지 20매는 본 연구의 분석자료에서 제외하고 당초 배부한 설문지의 약 75.3%에 해당하는 총 290부를 연구의 분석자료로 활용하였다.

모집단별 설문지의 배부 및 회수 현황은 다음 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 설문지 배부 및 회수 현황

(단위 : 부)

학교구분	배부수	회 수	미회수	제 외	활용자료
광주교대	35	25	10	0	25
공주교대	35	32	3	8	24
대구교대	35	33	2	0	33
부산교대	35	29	6	1	28
서울교대	40	35	5	0	35
인천교대	35	25	10	4	21
전주교대	35	27	8	0	27
제주교대	30	22	8	0	22
진주교대	35	32	3	2	30
청주교대	35	21	14	5	16
춘천교대	35	29	6	0	29
계	385	310	75	20	290

## 2. 표본의 특성

### 1) 표본의 일반적 특성

표본의 기본적 특성은 성별 · 연령별 · 지역별 · 대학근무연수 · 담당직무 · 직종 · 급여수준 · 교육수준 등으로 구분하여 <표 4-6>과 같이 살펴보았다.

우선 성별 분포에서는 전체 응답자 290명 가운데 남자가 198명으로 68.3%를 차지하고, 여자가 92명으로 31.7%를 차지하고 있다. 이는 전통적으로 남성중심의 가정경제로 이루어져온 우리사회의 현실을 있는 그대로 반영하고 있는 것으로 볼 수 있다.

연령 분포는 전체 응답자 가운데에 만 31세-40세 이하가 119명으로 가장 많았고, 다음으로 41-50세 이하가 112명으로 두 번째로 많은 빈도수를 나타냈다. 그 외 30세 이하가 40명, 51세 이상이 19명으로 가장 적은 수로 나타났다. 연령이 많은 51세 이상이 가장 적은 이유 가운데 하나는 IMF 이후 국립대학의 구조조정과 관련하여 조기퇴직자가 과거보다 늘어났고, 방호업무나 위생업무에 종사하는 기능직공무원 및 기성회직원들이 작업의 외부용역화로 인하여 대거 퇴직하였거나 민간업체로 배치전환 되었기 때문인 것으로 볼 수 있다.

출신지역 분포는 전체 응답자 가운데 출신지역이 농어촌 지역이 135명으로 가장 많았고, 그 다음으로 중소도시 92명, 대도시 61명, 기타지역 2명 순으로 나타나 산업화 이전인 농촌지역 출신자가 많은 것으로 조사되었다.

대학 근무년수는 전체 응답자 중에서 근무년수가 10년 이상 15년 미만에 해당하는 사람이 86명으로 29.7%로 가장 많았고, 다음으로 5년 미만이 64명으로 22.1%, 5년 이상 10년 미만이 54명으로 18.6%, 20년 이상이 35명으로 12.1%순으로 나타났다. 현재의 대학 근무년수가 10년 이상 되는 사람이 총 172명으로 전체 응답자의 59.3%나 차지하고 있어 비교적 다른 기관에 비해 상당히 많은 직원들이 대학에서 오랫동안 근무하고 있는 상황임을 알 수 있었다. 이는 대부분 6급 이하의 공무원과 기능직 공무원 그리고 기성회 직원들로 구성되어 있어 타 기관과의 인사이동이 자유롭지 못한 데에 기인한 것으로 볼 수 있다.

담당직무 분포는 전체 행정직원의 분포비율과 비교하여 비교적 골고루 분포되어 있음을 알 수 있다. 응답자 중 서무, 경리, 시설을 포함하는 사무국(혹은, 총무과)에서 근무하는 응답자가 95명으로 전체 응답자의 32.7%로 가장 많았고, 그 다음으로 교무과로 전체 응답자의 17.2%에 해당하는 50명이 응답하였다. 그 외 도서관이 40명으로 13.8%, 학생과가 27명으로 9.3%, 기타 부서는 21명으로 7.2%(대학원 10명, 연수원 6명, 기숙사 2명, 박물관 1명, 부설초등학교 2명), 기획연구실에 근무하는 응



답자가 18명으로 6.2%, 마지막으로 전자계산소에 근무하는 응답자가 16명으로 5.5%로 나타났다. 이를 현재 직무의 담당 기간과 비교한 결과, 교무, 학생, 서무, 경리, 기획연구, 기타 부서에 근무하는 응답자는 대부분이 현재의 담당직무 기간이 1~2년 사이인 것으로 나타나 비교적 대학 내의 인사이동은 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 그러나 시설, 도서관, 전자계산소에 근무하는 응답자는 근무기간이 5년 이상이 되는 경우가 많은 비중을 차지하고 있었는데, 이는 업무의 특성상이 부서들은 특정 직렬에 해당하는 공무원들이 대다수이기 때문인 것으로 보인다. 특히, 시설업무 담당부서의 경우에는 전체 41명의 응답자 가운데 73.2%에 해당하는 30명이 현 직무근무기간이 5년 이상이 것으로 나타나 가장 인사교류가 이루어지지 않고 있는 것으로 조사되었다.

응답자의 직종별로 살펴보면, 전체 응답자의 51.7%에 해당하는 150명이 일반직 공무원이고, 다음으로 기능직 공무원이 31.4%에 해당하는 42명, 기성회직이 14.5%에 해당하는 42명, 별정직 공무원이 2.4%에 해당하는 7명 순으로 조사되었다. 일반직 공무원 가운데는 교육행정직이 84명으로 가장 많았고, 다음으로 사서직이 30명, 시설 관련직이 19명, 전산직이 14명, 보건직이 3명으로 응답하여 교육행정직이 가장 많이 분포되어 있음을 알 수 있다.

급여수준을 살펴보면, 전체 응답자중 100만원 이상~150만원 미만에 해당하는 경우가 전체 중 36.2%에 해당하는 105명이 가장 많았고, 다음으로 150만원 이상~200만원 미만에 해당하는 경우가 전체 29.0%에 해당하는 84명, 200만원 이상~250만원 미만이 18.3%에 해당하는 53명, 250만원 이상에 해당하는 경우가 9.3%에 해당하는 27명 순으로 나타났다.

교육수준은 전체 응답자 중 56.2%가 4년제 대학 재학 이상에 해당되는 것으로 조사되었으며, 대학원을 졸업하였거나 대학원에 재학중인 응답자도 전체 응답자 수의 15.5%에 해당하는 45명으로 나타났다. 이는 대학에 근무하면서 상당수의 직원들이 야간이나 방송통신학교 등을 이수하고 상급학력을 취득하려는 욕구가 왕성하여 타 직종의 일반직 공무원들 보다 비교적 높은 학력수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이에 대한 자세한 분석 결과는 다음 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 응답자의 인구학적 속성 분포

구 분	항 목		빈도 (명)	백분율 (%)
성 별 (N=290)	남자		198	68.3
	여자		92	31.7
연 령 (N=290)	30세 이하		40	13.8
	31-40세		119	41.0
	41-50세		112	38.6
	51세 이상		19	6.6
결혼여부 (N=290)	기혼		253	87.2
	미혼		35	12.1
	기타		2	0.7
출신지역 (N=290)	대도시		61	21.0
	중소도시		92	31.7
	농어촌지역		135	46.6
	기타		2	0.7
근무년수 (N=290)	5년 미만		64	22.1
	5년-10년 미만		54	18.6
	10년-15년 미만		86	29.7
	15년-20년 미만		51	17.6
	20년 이상		35	12.1
담당직무 (N=290)	교무(수업)		50	17.2
	학생		27	9.3
	서무		41	14.1
	경리		36	12.4
	시설		41	14.1
	기획		18	6.2
	도서관		40	13.8
	전산소		16	5.5
	기타		21	7.2
직 종 (N=290)	일반직 공무원 (N=150)	교육행정	84	29.0
		시설일반	19	6.6
		보건	3	1.0
		사서	30	10.3
		전산	14	4.8
	별정직 공무원		7	2.4
	기능직 공무원		91	31.4
	기성회직		42	14.5

구 분	항 목	빈 도	백분율 (%)
월 급여수준 (N=290)	100만원 미만	7	2.4
	100-150만원 미만	105	36.2
	150-200만원 미만	84	29.0
	200-250만원 미만	53	18.3
	250만원 이상	27	9.3
교육수준 (N=290)	고졸 이하	63	21.7
	2년대 재학-졸업	64	22.1
	4년대 재학-졸업	118	40.7
	대학원 재학 이상	45	15.5

## 2) 표본의 특성별 차이

### (1) 성별에 따른 연령의 차이

인구학적 속성 가운데 성별에 따라 연령에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 유의수준 0.05에서 교차분석을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2$ 값이 78.062이고 자유도가 3, 유의확률이 .000으로서 유의수준 0.05보다 낮게 나타나 통계적으로 매우 유의미한 차이가 있는 것으로 <표4-7>과 같이 나타났다.

<표 4-7> 성별에 따른 연령 분포

단위: 명(%)

구 분	30세 이하	31~40세 이하	41~50세 이하	51세 이상	전 체
남	8 ( 2.8)	71 (24.5)	101 (34.8)	18 ( 6.2)	198 (68.3)
여	32 (11.0)	48 (16.6)	11 ( 3.8)	1 ( 0.3)	92 (31.7)
합 계	40 (13.8)	119 (41.0)	112 (38.6)	19 ( 6.6)	290 (100.0)

$\chi^2 = 78.062$ ,  $df = 3$ ,  $P < .000$

위의 <표 4-7>에 의하면 전체 응답자 290명 가운데 남자가 198명, 여자가 92명으로 남자의 응답률이 68.3%으로 여자보다 높게 나타났다. 이를 연령별로 살펴보면, '30세 이하'가 40명으로 13.8%, '31세 이상 40세 이하'가 119명으로 41.0%, '41세

이상 50세 이하'가 112명으로 38.6%, '51세 이상'이 19명으로 나타나 '31세 이상 50세 이하'가 231명으로 전체 79.6%의 응답률을 보였다.

여자는 40세 이하가 92명 가운데 80명으로 전체의 87.0%를 차지하였고, 남자는 198명 가운데 119명이 41세 이상으로 전체의 60.1%에 해당하는 것으로 나타나 여자와 남자의 연령차이가 현저하다는 사실을 알 수 있었다.

이는 다른 기관에서도 공통적으로 나타나는 현상으로 여자의 대부분이 자녀양육, 가사 등의 문제로 남자보다 직장을 일찍 떠나고 있다는 것으로 해석할 수 있다.

## (2) 성별에 따른 보수의 차이

인구학적 속성 중성별에 따라 보수에 어떤 차이가 있는지를 조사하기 위하여 유의수준 0.05에서 교차분석을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2$ 값이 73.973이고 자유도가 5, 유의확률이 .000으로서 유의수준 0.05보다 낮게 나타나 통계적으로 매우 의미있게 나타나 성별에 따라 보수에 차이가 있는 것으로 <표 4-8>과 같이 나타났다.

<표 4-8> 성별에 따른 보수 분포

구 분	단위:명(%)					전 체
	100만원 미만	100-150만원 미만	150-200만원 미만	200-250만원 미만	250만원 이상	
남	(0.0)	47 (16.2)	62 (21.4)	51 (17.6)	24 ( 8.3)	198 (68.3)
여	7 ( 2.4)	58 (20.0)	22 ( 7.6)	2 ( 0.7)	3 ( 1.0)	92 (31.7)
합 계	7 ( 2.4)	105 (36.2)	84 (29.0)	53 (18.3)	27 ( 9.3)	290 (100.0)

$\chi^2= 73.973,$        $df = 5,$        $P <.000$

전체적으로 살펴보면 100만원 미만이 7명으로 2.4%를 차지하고, 100만원에서 150만원 미만이 105명으로 36.2%, 150만원에서 200만원 미만이 84명으로 29.0%를 차지하였고, 200만원에서 250만원 미만이 53명으로 18.3%를 차지하였으며, 250만원 이상은 27명으로 전체의 9.3%를 차지하였다.

이를 성별로 살펴보면 더욱 현저한 차이를 발견할 수가 있다. 우선 남자의 경우

는 150만원에서 250만원 미만의 보수를 받는 사람이 남자 198명중 114명으로 남자 전체의 57.1%를 차지하는 반면, 여자의 경우는 150만원 미만의 보수를 받는 사람이 여자 92명중 65명으로 여자 전체의 70.7%를 차지하여 전반적인 보수수준이 남자보다 훨씬 낮음을 알 수 있다.

### (3) 성별에 따른 직종의 차이

인구학적 속성 중 성별에 따라 직종간에 차이가 있는지를 알아보고자 유의수준 0.05에서 교차분석을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2$ 값이 73.992이고 자유도가 3, 유의확률이 .000으로서 유의수준 0.05보다 낮게 나타나 통계적으로 매우 유의미하게 나타나 성별에 따라 직종에도 차이가 있는 것으로 <표 4-9>과 같이 나타났다.

<표 4-9> 성별에 따른 직종 분포

구 분	단위:명(%)				전 체
	일반직	별정직	기능직	기성회직	
남	121 (41.7)	6 ( 2.1)	66 (22.8)	5 ( 1.7)	198 (68.3)
여	29 (10.0)	1 ( 0.3)	25 ( 8.6)	37 (12.8)	92 (31.7)
합 계	150 (51.7)	7 ( 2.4)	91 (31.4)	42 (14.5)	290 (100.0)

$\chi^2 = 73.992$ , df = 3, P < .000

전체적인 직종분포를 살펴보면 일반직 공무원이 전체 290명중 150명으로 전체의 51.7%를 차지하였고, 다음으로 기능직 공무원이 91명으로 31.4%, 기성회직원이 42명으로 14.5%, 별정직 공무원이 7명으로 2.4% 순으로 나타났다.

이를 성별로 살펴보면 우선 남자의 경우는 남자 전체 198명중 일반직 공무원이 121명인 61.1%에 해당하였고 반면 기성회직원은 5명으로 남자 직원의 2.5%에 불과한 것으로 나타났다. 한편 여자의 경우는 여자 전체 92명중 29명인 10.9%가 일반직 공무원이고, 반면 기성회 직원은 37명으로 여자 직원의 40.2%에 해당하는 것으로 나타나 성별에 따라 직종에 현저한 차이가 있음을 알 수 있다. 이는 위의 성별에 따른 연령분포 및 성별에 따른 보수분포에도 상당한 영향을 끼쳤으리라 생각한다.

기성회직원의 경우는 정년보장이 되지 않으므로 인하여 다른 공무원보다 상당수 조기퇴직 등의 사유로 직장을 떠났을 것이며, 이로 인하여 여자가 남자보다 연령분포에 있어 평균연령이 낮아졌을 것이다. 그리고, 보수에 있어서도 기성회직원의 보수가 공무원 보수보다 낮다는 것을 감안할 때 이러한 성별에 따른 직종별 차이가 연령 및 보수에 상당한 영향을 미쳤으리라 볼 수 있다.

#### (4) 성별에 따른 근무기간의 차이

인구학적 속성 가운데 성별에 따라 근무기간에 차이가 있는지를 조사하기 위하여 유의수준 0.05에서 교차분석을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2$ 값이 5.170이고 자유도가 4, 유의확률이 .270으로서 유의수준 0.05보다 높게 나타나 성별에 따른 근무기간에는 별 차이가 없는 것으로 조사되었다. 그 결과는 다음 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 성별에 따른 근무기간 분포

구 분	단위:명(%)					전 체
	5년 미만	5년-10년 미만	10년-15년 미만	15년-20년 미만	20년 이상	
남	43 (14.8)	31 (10.7)	59 (20.3)	38 (13.1)	27 ( 9.3)	198 (68.3)
여	21 ( 7.2)	23 ( 7.9)	27 ( 9.3)	13 ( 4.5)	8 ( 2.8)	92 (31.7)
합 계	64 (22.1)	54 (18.6)	86 (29.7)	51 (17.6)	35 (12.1)	290 (100.0)

$\chi^2 = 5.170$ ,                       $df = 4$ ,                       $P < 0.270$

전체적인 근무기간별 분포를 살펴보면 현재 직장의 근무기간이 5년 미만이 총 290명 중 64명으로 22.1%를 차지하였고, 5년 이상 10년 미만이 54명으로 18.6%, 10년 이상 15년 미만이 86명으로 전체의 29.7%, 15년 이상 20년 미만이 51명으로 17.6%, 20년 이상이 35명으로 12.1%를 차지하였다. 그리고 남자 여자 모두 10년 이상 15년 미만의 경우가 가장 많은 빈도수를 차지함을 알 수 있었다. 전체 직원 중 현재의 직장에 10년 이상 근무한 사람이 총 290명 중 172명으로 59.3%가 이에 해당하고 있는 것을 알 수 있다.

### 3. 커뮤니케이션에 관한 응답자의 태도

조직내 커뮤니케이션에 관한 요인들을 분석한 결과 전체적으로 커뮤니케이션이 평균 3.000보다 높은 만족수준을 보였으며, 또한 비공식적 커뮤니케이션보다는 공식적 커뮤니케이션에 더 만족하는 것으로 나타났다. 공식적 커뮤니케이션 중에서도 상향적 커뮤니케이션의 평균 만족이 3.46으로 모든 커뮤니케이션 유형 중 가장 높은 만족수준을 보였고, 하향적 커뮤니케이션 및 수평적 커뮤니케이션은 모두 평균 만족이 3.39로 비공식적 커뮤니케이션의 만족 평균인 3.37보다 조금 높은 만족수준을 보이고 있는 것으로 나타났다 <표 4-11>.

<표 4-11> 커뮤니케이션의 요인별 태도

커뮤니케이션의 요인		평균 (M)	표준편차 (SD)
공식적 커뮤니케이션	상향적 커뮤니케이션	3.46	0.62
	하향적 커뮤니케이션	3.39	0.53
	수평적 커뮤니케이션	3.39	0.58
비공식적 커뮤니케이션		3.37	0.57

#### 1) 공식적 커뮤니케이션

##### (1) 상향적 커뮤니케이션

상향적 커뮤니케이션에 관한 설문 4문항에 대하여 각 문항별로 살펴보면, '부하의 업무보고 시 상사의 진지한 태도'의 문항이 평균 3.97, 표준편차가 .77로 나타나 상향적 커뮤니케이션에서 가장 잘 이루어지는 것으로 조사되었고, '상사에 대한 개인감정 표현정도'에 해당하는 문항은 평균이 3.01이고 표준편차가 1.05로 나타나 표준편차도 클 뿐만 아니라 다른 3개의 문항 보다 낮은 평균을 나타내고 있다. 그러나 상향적 커뮤니케이션으로 구성된 4개의 문항 모두가 평균 3.00이상의 높은 수준으로 응답하고 있어 대체적으로 상향적 커뮤니케이션이 원활하게 잘 이루어지는 것

으로 조사되었다. 이에 대한 각 문항별 만족도의 평균 및 표준편차는 다음 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 상향적 커뮤니케이션의 원활한 정도 (N=290)

설 문 문 항	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 부하의 업무보고시 상사의 진지한 태도	3.97	.77
· 상사에 대한 개인감정 표현정도	3.01	1.05
· 부하의 의견에 대한 상사의 적극적 수용	3.66	.81
· 중요정책에 대한 정보소통 원활정도	3.22	.82

(2) 하향적 커뮤니케이션

하향적 커뮤니케이션에 관한 설문 4문항에 대하여 각 문항별로 살펴보면, '어려운 결정시 상사의 결정정도'의 문항이 평균 3.95, 표준편차가 .83으로 나타나 하향적 커뮤니케이션에서 가장 평균이 높은 것으로 조사되었고, '정보수집시 상사의 영향정도'에 해당하는 문항은 평균이 2.82이고 표준편차가 .96으로 나타나 하향적 커뮤니케이션의 다른 3개 문항보다 낮은 평균을 나타내고 있다. 이는 부하 직원들이 문제를 해결하는데 있어서 정보는 직접 수집하지만 최종적인 의사결정은 상사에게 의존하는 행태를 보이고 있는 것으로 볼 수 있다. 이에 대한 문항별 만족 평균 및 표준편차는 다음 <표 4-13>와 같다.

<표 4-13> 하향적 커뮤니케이션의 원활한 정도 (N=290)

설 문 문 항	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 어려운 결정시 상사의 결정정도	3.95	.83
· 문제해결시 상사의 지시정도	3.39	.83
· 정보수집시 상사의 영향정도	2.82	.96
· 최고관리층 지시가 제대로 전달되는지 여부	3.38	.98



(3) 수평적 커뮤니케이션

수평적 커뮤니케이션에 관한 설문 4문항에 대하여 각 문항별로 살펴보면, '동료에게 의사표현이 자유로운 정도' 문항과 '불확실하거나 모험적 결정 시 동료와 협의 여부' 문항이 모두 평균 3.63으로 수평적 커뮤니케이션 가운데 의사소통이 가장 활발하게 이루어는 것으로 조사되었고, 반면 '업무에 대한 내 견해의 동료 의사결정에 영향'에 해당하는 문항은 평균이 2.93으로 수평적 커뮤니케이션 중 가장 낮은 평균수준을 보였다. 수평적 커뮤니케이션에 대한 전체 문항과 그 평균을 살펴보면, 의사결정 전에 이루어지는 사전 협의나 의사표현에 있어서는 비교적 커뮤니케이션이 활발하게 이루어지고 있으나, 의사결정 시에는 상대적으로 원활하지 못한 수준을 보이고 있는데, 이는 위의 하향적 커뮤니케이션에서 살펴보았듯이 상사의 의사결정에 많이 의존하기 때문인 것으로 보인다.

이에 대한 문항별 만족 평균 및 표준편차는 다음 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 수평적 커뮤니케이션의 원활한 정도

설문문항	(N=290)	
	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 동료에게 의사표현이 자유로운 정도	3.63	.80
· 문제해결시 타부서 담당자와 사전 협의정도	3.57	.94
· 타부서와의 정보공유의 원활정도	3.21	.78
· 업무에 대한 내 견해의 동료 의사결정에 영향	2.93	.92
· 불확실하거나 모험적 결정시 동료와 협의여부	3.63	.85

2) 비공식적 커뮤니케이션

비공식적 커뮤니케이션에 관한 설문 5문항에 대하여 각 문항별로 살펴보면, '직원 경조사에의 참석 정도'의 문항이 평균 4.00, 표준편차가 .88로 나타나 가장 높은 수준의 평균을 나타내었고, 반면 '문제해결시 공식적 의사소통에 대한 비공식적 의사소통의 영향정도'의 문항은 평균이 2.93이고 표준편차가 .94로 나타나 비교적 표준편차도 클 뿐만 아니라 4개의 문항 보다 낮은 평균을 나타내고 있다. 비공식적 커

뮤니케이션의 다른 문항 내용들을 전체적으로 살펴보면, 직원 경조사 참석이나 동호회 참가 등의 문항은 대체로 높은 평균을 보이고 있는 반면, 문제해결 시 비공식적 의사소통의 영향, 비공식적 모임의 업무수행 도움 정도, 사적 모임의 정보 신뢰 등의 업무와 관련한 문항에 있어서는 상대적으로 낮은 평균값을 보이고 있다. 이는 대체적으로 표본집단은 비공식적 커뮤니케이션을 직장 내 업무와는 다소 거리를 두고 사용하고 있는 것으로 추측할 수 있다.

이에 대한 문항별 만족 평균 및 표준편차는 다음 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 비공식적 커뮤니케이션의 원활한 정도

설 문 문 항	(N=290)	
	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 비공식적 모임이 업무수행에 도움이 되는 정도	3.26	.94
· 문제해결시 공식적 의사소통에 대한 비공식적 의사소통의 영향정도	2.93	.94
· 교내 동호회 참가정도	3.53	1.12
· 사적 모임에서 얻은 정보에 대한 신뢰	3.14	.78
· 직원 경조사에의 참석 정도	4.00	.88

### 3) 커뮤니케이션의 종류별 업무활용

커뮤니케이션의 종류별로 어떠한 경로가 업무에 가장 많이 활용되고 있는지를 알아보기 위하여 응답자가 최대 5개의 종류까지 선택할 수 있도록 하는 복수응답 문항으로 설문지를 구성하여 조사하였다. 이 가운데 동료와의 대화가 77.9%로 가장 많은 응답자가 도움을 받는다고 대답하였고, 그 다음으로 상사의 지시가 74.5%, 결재문서가 59.7%, 각종회의가 56.6%, 협조문이 48.3%, 게시판이 36.9%, 상사와의 개별면담이 36.2%, 직무회의가 32.4%, 보고가 19.3%, 소문이 12.4%, 사내동호회가 11.7%, 제안제도가 10.0%, 건의함이 4.5%, 기타가 1.4%의 순으로 응답률<sup>45)</sup>을 나타내었다. 이 결과로 볼 때 비공식적 커뮤니케이션보다는 공식적 커뮤니케이션이 많이 활용되고 있고, 공식적 커뮤니케이션 가운데에서도 수평적 커뮤니케이션이 가장

45) 응답률(%)은 전체 응답자(290명)에 대하여 해당 항목에 대하여 업무처리시 도움을 받고 있다고 응답한 응답자의 비율을 말한다.

많이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 한편 상향적 커뮤니케이션에 있어서는 결재나 보고 등에 대한 빈도는 상대적으로 높은 반면 제안제도나 건의함을 이용하는 빈도는 상대적으로 상당히 낮은 것으로 나타나 이 제도가 아직 충분히 활성화되어 있지 않음을 알 수 있었다. 이에 대한 각 문항별 빈도는 다음 <표 4-16>와 같다.

<표 4-16> 커뮤니케이션의 종류별 업무활용 빈도

(N=290)

커뮤니케이션 종 류	응답자 수(명)	응답률 (%)	커뮤니케이션 종 류	응답자 수(명)	응답률 (%)
상사의 지시	216	74.5	협조문	140	48.3
결재문서	206	59.7	보고	56	19.3
게시판	107	36.9	각종회의	164	56.6
제안제도	29	10.0	소문	36	12.4
상사와 개별면담	105	36.2	직무교육	94	32.4
동료와의 대화	226	77.9	건의함	13	4.5
사내동호회	34	11.7	기타	4	1.4

#### 4. 직무만족에 관한 응답자의 태도

직무만족에 대한 요인들을 분석한 결과 전체적으로 평균 3.00보다 높은 만족수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이 가운데 특히 직무자체에 대한 만족은 평균이 3.63, 표준편차가 0.69로 가장 높은 만족수준을 보였고, 다음으로 조직제도 만족이 평균 3.19, 그리고 보상 만족이 3.14순으로 나타났다. <표 4-17>

<표 4-17> 직무만족 요인의 태도

직무만족 요 인	평균 (M)	표준편차 (SD)
직무자체	3.63	0.69
조직제도	3.19	0.70
보상요인	3.14	0.62

1) 직무자체의 만족

직무자체에 대한 만족은 전체의 직무만족 중에서 응답자가 가장 높은 만족도를 나타내는 요인으로 조사되었다. 이의 설문 5문항에 대하여 각 문항별로 만족 정도를 살펴보면 <표 4-18>와 같다. 이 가운데 ‘현 직무에 대한 알고 싶은 욕구’의 문항이 평균 4.02, 표준편차가 .82로 나타나 가장 높은 수준의 평균을 나타내었고, 반면 ‘현 직무에 대한 사회적 인정정도’의 문항은 평균이 3.18이고 표준편차가 .98로 나타나 비교적 표준편차도 클 뿐만 아니라 직무 자체에 대한 만족 5개의 문항 가운데 가장 낮은 평균을 나타내고 있다. 그러나 직무만족의 요인 중 직무자체 만족으로 구성된 5개의 문항 모두가 평균 3.00이상의 높은 수준으로 응답하고 있어 대체적으로 직무 자체에 대하여는 만족하고 있는 조사되었다.

<표 4-18> 직무자체에 대한 만족정도

설 문 문 항	(N=290)	
	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 현 직무에 대한 긍지	3.78	.94
· 현 직무에 대한 자기발전예의 도움정도	3.63	.89
· 현 직무에 대한 사회적 인정정도	3.18	.98
· 현 직무에 대한 흥미	3.53	.96
· 현 직무에 대한 알고 싶은 욕구	4.02	.82

2) 조직의 제도에 대한 만족

조직의 제도 만족에 관한 설문 5문항에 대하여 각 문항별로 만족 정도를 살펴보면 <표 4-19>와 같다. 이 가운데 ‘상사의 업무수행에 대한 자율성 보장 정도’의 문항이 평균 3.69, 표준편차 .92로 조직의 제도 만족 가운데 가장 높은 수준의 평균을 나타내었다. 그러나 ‘업적에 대한 승진 및 성과급의 연계 정도’의 문항은 평균이 2.82, 표준편차가 1.09로 조직의 제도 만족 5개의 문항 가운데 가장 낮은 평균을 나타내고 있다. 이는 현재 공무원 인사제도가 업적보다는 과거에 전통적으로 이어져

오는 연공서열에 의한 인사평가가 아직 남아 있고 특히, 기능직 공무원이나 기성회직의 경우 승진의 기회가 희박하기 때문인 것으로 보인다. 이에 대한 문항별 만족 평균 및 표준편차는 다음 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 조직제도에 대한 만족정도

설 문 문 항	(N=290)	
	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 임용 및 승진제도의 공정성	3.50	1.00
· 능력발휘 기회제공 여부	3.01	.92
· 상사의 업무수행의 자율성 보장 정도	3.69	.93
· 업적에 대한 승진 및 성과급의 연계성	2.82	1.09
· 업무에 따른 재량권 인정정도	2.94	.98

### 3) 보상에 대한 만족

보상에 대한 만족은 전체의 직무만족 중에서 응답자가 가장 낮은 만족도를 나타내는 요인으로 조사되었다. <표 4-20>를 살펴보면 ‘직장내 동료로부터의 인정’에 대한 문항이 평균 3.43으로 보상 만족 가운데 가장 높은 수준의 평균을 나타내었고, 반면에 ‘보수의 가계소비에 대한 적정성’의 문항은 평균이 2.85로 보상 만족 4개의 문항 가운데 가장 낮은 평균을 나타내고 있다. 그리고 보상 만족에 관한 문항 중에서 보수에 대한 만족을 묻는 문항이 두 문항이 있는데, 하나는 직무수행에 대한 보수가 적정한가를 묻는 문항이고, 하나는 보수가 가계소비 수준에 적정한가를 묻는 문항이었다. 이 가운데 ‘직무수행에 대한 보수의 적정성’에 대한 만족은 평균 3.40으로 비교적 높은 만족수준을 나타내었으나, ‘가계소비에 대한 보수의 적정성’에 대해서는 2.89의 상대적으로 매우 낮은 만족 수준을 보이고 있었다. 이는 표본집단의 특성이 대부분 공무원 신분이라는 것을 보여주는 것으로, 전체적인 공무원 보수 수준이 낮아서 가계소비에 미치지 못하고 있다는 점과 업무가 질적 혹은 양적으로 그다지 높은 수준이 아니라는 점을 구성원 스스로가 인정하고 있다는 점을 내포하고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-20> 보상요인에 대한 만족정도

설 문 문 항	(N=290)	
	평균 (M)	표준편차 (SD)
· 직무수행에 대한 보수의 적정성	3.40	.83
· 보수의 가계소비에 대한 적정성	2.85	.89
· 현 복리후생 수준에 대한 만족	2.89	.92
· 직장내 동료로부터의 업무협조	3.43	.81

#### 4) 직무만족과 관련한 이직희망 여부

본 연구자가 교육대학교의 관리 직원들을 대상으로 직무 불만족을 측정하기 위하여 이직희망 의사를 묻는 문항을 삽입하여 질문하였다. 이직 희망의사는 인구학적 속성에 따라서 어떤 차이가 있는지를 살펴 본 결과는 <표 4-21>과 같이 나타났다.

성별에 따라서는 그다지 유의미한 차이는 없었지만 남자가 여자보다 이직희망의사가 높은 것으로 나타났고, 연령별로는 연령이 높을수록 이직희망의사가 높아지나 51세 이상에서는 급격히 낮은 이직희망 수준을 보였다. 이는 51세 이상의 연령에서는 타 직업 및 타 기관에의 근무기회가 적고, 근무기회가 주어진 다하더라도 변화된 환경에서 직무에 적용이 쉽지 않기 때문인 것으로 판단되며, 무엇보다도 사회적 안정성을 추구하려는 심리적 요인을 반영한 것으로 보인다.

결혼여부에 따라서는 이직희망 의사에 뚜렷한 차이를 보였는데, 미혼자가 기혼자보다 훨씬 높은 이직희망 수준을 나타냈다. 이는 기혼자의 경우 부양해야 할 가족과 안정된 생활근거지의 확보 등의 이유로 미혼자보다 이직희망 의사가 현저히 낮게 나타난 것으로 보인다.

담당직무에 있어서도 업무에 따라서 차이를 보이고 있다. 이직희망 여부는 서무 업무를 담당하는 부서가 이직희망 의사에 있어 가장 낮은 수준으로 나타났고, 다음으로 학생업무, 경리업무, 교무업무, 시설업무, 기타업무, 도서관 업무 및 전산소 업무, 기획업무 순으로 나타났다.

한편 직종별로는 일반직 공무원이 가장 높은 수준의 이직희망 의사를 보였으며, 다음으로 별정직 공무원, 기능직 공무원, 기성회 직원 순으로 나타났다. 이는 기능

직 공무원이나 기성회 직원이 직무만족이 높아서 이직을 희망하지 않는다고보다는 기관간의 인사이동의 가능성이 상대적으로 희박하기 때문에 이직희망 수준이 낮게 나타난 것으로 보인다. 그리고 일반직 공무원 중에서도 시설관련 공무원의 이직희망 수준이 가장 높은 것으로 나타났고, 다음으로 보건직, 사서직, 전산직, 교육행정직 순으로 나타났다. 이는 직종별 이직희망 의사에서 나타난 것과 같은 결과로 일반적인 행정업무를 맡는 교육행정직 공무원에 비해, 특정업무를 맡는 시설·보건·사서·전산직 공무원들은 다른 기관으로의 인사이동의 기회가 적기 때문인 것으로 보인다.

직급별로 살펴보면, 6급 이상이 가장 높은 이직희망 의사를 보였으며, 직급이 낮아질수록 이직희망 의사가 낮은 것으로 나타났다. 교육수준별로 보면, 대학원 재학 이상자가 가장 높은 이직희망 의사를 나타냈으며 교육수준이 낮아질수록 이직희망 의사가 낮은 수준을 보이고 있었다. 이는 교육수준이 높을수록 현재 자신의 위치보다 나은 직장을 찾고 싶은 욕구를 반영한 것으로 보인다

이를 자세히 살펴보면 <표 4-21>와 같다.

<표 4-21> 응답자의 인구학적 속성에 따른 이직희망의사 분포

구 분	항 목		평균	표준편차
성 별 (N=290)	남자		2.88	1.22
	여자		2.84	1.22
연 령 (N=290)	30세 이하		2.83	1.26
	31-40세		2.87	1.18
	41-50세		2.96	1.20
	51세 이상		2.42	1.46
결혼여부 (N=290)	기혼		2.82	1.24
	미혼		3.17	1.01
	기타		3.00	1.41
담당직무 (N=290)	교무(수업)		2.88	1.17
	학생		2.67	1.36
	서무		2.51	1.23
	경리		2.69	1.14
	시설		2.90	1.30
	기획		3.17	1.25
	도서관		3.13	1.22
	전산소		3.13	0.96
	기타		3.05	1.16
직 종 (N=290)	일반직 공무원 (N=150)	교육행정	2.95	1.21
		시설일반	3.84	1.01
		보건	3.67	0.58
		사서	3.23	1.19
		전산	3.21	0.80
	별정직 공무원		2.86	1.07
	기능직 공무원		2.51	1.21
	기성회직		2.60	1.17
직 급* (N=290)	6급 이상		3.11	1.31
	7급		3.10	1.04
	8급		2.77	1.15
	9급		2.70	1.23
	10급		2.35	1.32
	기성회직		2.56	1.18
교육수준 (N=290)	고졸 이하		2.65	1.27
	2년대 재학-졸업		2.75	1.27
	4년대 재학-졸업		2.93	1.20
	대학원재학 이상		3.16	1.07

\* 직급에서는 일반직·별정직·기능직 공무원의 경우 별도 구분하지 않았고, 기성회직의 경우는 따로 직급을 분류하지 않으므로 직종을 그대로 사용하였다.



### 제3절 가설의 검증

#### 1. 가설 1의 검증

가설 1 : 인구학적 속성에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다..

- 1-1. 성별에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.
- 1-2. 직종에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.
- 1-3. 직급에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.
- 1-4. 근무년수에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다.

##### 1) 가설 1-1의 검증

인구학적 속성에서 '성별에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다'라는 가설을 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 t검증을 실시하였다. 그 결과 상향적 커뮤니케이션의 t값이 2.095, 자유도가 288, 유의확률이 0.037로 나타나 귀무가설을 기각하고 연구가설이 채택되어 성별에 따라 상향적 커뮤니케이션이 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 그리고 하향적 커뮤니케이션의 경우 t값이 -4.403, 자유도가 288, 유의확률이 0.000으로 나타나 성별로 하향식 커뮤니케이션에 상당히 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 수평적 커뮤니케이션의 경우는 t값이 2.636, 자유도가 288, 유의확률이 0.009로 나타나 이 역시 성별에 따라 유의미한 차이가 있음이 검증되었다. 한편 비공식적 커뮤니케이션의 경우에는 t값이 3.948, 자유도가 288, 유의확률이 0.000으로 나타나 비공식적 커뮤니케이션의 경우에도 성별에 따라 상당히 유의미한 차이가 있는 것으로 검증되었다.

이에 대한 자세한 검증 결과는 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 성별에 따른 커뮤니케이션의 t-검증

구분	성별	N	평균	표준편차	자유도	t 값	유의확률(P)	
공식적 C.	상향적	남	198	3.546	.612	288	2.095	.037***
		여	92	3.288	.604			
	하향적	남	198	3.335	.528	288	-4.403	.000***
		여	92	3.497	.520			
	수평적	남	198	3.481	.546	288	2.636	.009***
		여	92	3.207	.604			
비공식적 C.	남	198	3.420	.573	288	3.948	.000***	
	여	92	3.270	.563				

위의 결과에서 보듯이 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션 및 비공식적 커뮤니케이션에서는 남자가 여자보다 높은 응답수준을 보였다. 그러나 하향적 커뮤니케이션의 경우에는 여자가 남자보다 높은 응답수준을 보였다. 이는 남자가 여자가 커뮤니케이션을 적극적으로 활용하고 있으며, 상대적으로 여자는 커뮤니케이션에 있어 수동적인 자세를 취하고 있다고 볼 수 있다.

## 2) 가설 1-2의 검증

교육대학교의 특성상 행정직원 구성원이 공무원인 일반직 공무원, 별정직 공무원, 기능직 공무원과 기성회 직원으로 직종을 구별할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 '직종별 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다'라는 가설을 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 일원배치 분산분석(ANOVA 분석)을 실시하였다. 그 결과 하향적 커뮤니케이션의 경우 F값이 10.468, 유의확률이 0.000으로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고, 수평적 커뮤니케이션의 경우 F값이 8.044, 유의확률이 0.000으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

그러나 상향적 커뮤니케이션의 경우는 F값이 0.352, 유의확률이 0.788, 비공식적 커뮤니케이션의 경우에는 F값이 2.557, 유의확률이 0.055로 나타나 상향적 커뮤니케

이선과 비공식적 커뮤니케이션의 경우는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이를 구체적으로 나타내면 <표 4-23>과 같다.

<표 4-23> 직종에 따른 커뮤니케이션의 일원배치 분산분석

커뮤니케이션		구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률(P)
공	상향적	집단간	1.063	3	.354	.352	.788
		집단내	287.937	286	1.007		
		합 계	289.000	289			
식	하향적	집단간	28.593	3	9.531	10.468	.000***
		집단내	260.407	286	.911		
		합 계	289.000	289			
C.	수평적	집단간	22.488	3	7.496	8.044	.000***
		집단내	266.512	286	.932		
		합 계	289.000	289			
비공식적 C.		집단간	7.549	3	2.516	2.557	.055
		집단내	281.451	286	.984		
		합 계	289.000	289			

위의 <표 4-23>에 따르면, 직종별로 유의미한 차이를 보이는 하향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션에 있어 집단별로 어떤 집단들이 차이를 보이는지 알아보기 위하여 Duncan의 사후분석을 실시하였다. 그 결과 하향적 커뮤니케이션에서 일반직의 평균이 3.262, 기성회직의 평균이 3.583으로 나타나 일반직보다 기성회직이 하향적 커뮤니케이션이 더 활발하게 이루어지는 것으로 나타났다. 수평적 커뮤니케이션에서는 일반직 평균이 3.527, 기성회직 평균이 3.114로 나타나 수평적 커뮤니케이션에서는 일반직이 더 활발하게 이루어지는 것으로 나타났다.

이를 집단별로 자세히 나타내면 <표 4-24>과 같다.

<표 4-24> 직종에 따른 하향적 및 수평적 커뮤니케이션 사후분석 결과

직 종	인원 (N=290)	하향적 커뮤니케이션			수평적 커뮤니케이션	
		1집단	2집단	3집단	1집단	2집단
일 반 직	150	3.262	3.262	-	-	3.527
별 정 직	7	3.179	-	-	-	3.600
기 능 직	91		3.517	3.517	3.288	3.288
기성회직	42	-	-	3.583	3.114	-

### 3) 가설 1-3의 검증

교육대학교에 근무하는 관리직원들에 대하여 직급에 따라 그 속성을 구분하고, '직급에 따라 커뮤니케이션 형태에 차이가 있을 것이다'라는 가설을 설정하여 유의 수준 0.05에서 일원배치 분산분석(ANOVA 분석)을 실시하였다. 그 결과 하향적 커뮤니케이션의 경우 F값이 6.509, 유의확률이 0.000으로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고, 수평적 커뮤니케이션의 경우에도 F값이 5.354, 유의확률이 0.000으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

반면, 상향적 커뮤니케이션의 경우는 F값이 0.326, 유의확률이 0.897, 비공식적 커뮤니케이션의 경우에는 F값이 2.066, 유의확률이 0.070으로 나타나, 상향적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션의 경우는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이에 대한 분석결과는 <표 4-25>과 같다.

<표 4-25> 직급에 따른 커뮤니케이션의 일원배치 분산분석

커뮤니케이션		구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률(P)
공	상향적	집단간	1.649	5	.330	.326	.897
		집단내	287.351	284	1.012		
		합 계	289.000	289			
식	하향적	집단간	29.715	5	5.943	6.509	.000***
		집단내	259.285	284	.913		
		합 계	289.000	289			
C.	수평적	집단간	24.894	5	4.979	5.354	.000***
		집단내	264.106	284	.930		
		합 계	289.000	289			
비공식적 C.		집단간	10.143	5	2.209	2.066	.070
		집단내	278.857	284	.982		
		합 계	289.000	289			

위의 결과에서 차이가 있는 것으로 나타난 하향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션이 어떠한 집단에서 차이를 보이고 있는지 알아보기 위하여 Duncan의 사후 분석을 실시한 결과, 하향적 커뮤니케이션에서는 8급 이상의 직급과 기성회 직원들 간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이 가운데 일반직 7급의 평균이 3.246으로 가장 낮게 나타났고, 기성회 직원들이 3.581로 가장 높게 나타났다.

수평적 커뮤니케이션에서는 6급 이상 공무원과 8급 이하 직원들의 집단에서 차이가 있는 것으로 검증되었다. 이를 자세히 살펴보면 6급 이상 공무원의 평균이 3.629로 가장 높게 나타났고, 7급 평균이 3.477, 8급 평균이 3.218, 9급 평균이 3.314, 10급 평균이 3.224, 기성회직 평균이 3.121로 나타나 8급 공무원을 제외하고 비교적 직급이 높을수록 수평적 커뮤니케이션이 활발한 것으로 조사되었다. 그 결과는 다음 <표 4-26>와 같다.

<표 4-26> 직급에 따른 하향적 및 수평적 커뮤니케이션 사후분석 결과

직 급	인원 (N=290)	하향적 커뮤니케이션			수평적 커뮤니케이션		
		1집단	2집단	3집단	1집단	2집단	3집단
6급이상	75	3.280	3.280	-	-	-	3.629
7급	70	3.246	-	-	-	3.477	3.477
8급	22	3.318	3.318	-	3.218	3.218	-
9급	63	-	3.520	3.520	3.314	3.314	-
10급	17	-	3.529	3.529	3.224	3.224	-
기성회직	43	-	-	3.581	3.121		

#### 4) 가설 1-4의 검증

교육대학교에 근무하는 행정직원은 다른 행정기관보다 상당수 비교적 오랫동안 현재의 대학에 근무하게 되는 경우가 많다. 그러므로 '근무년수에 따라서 커뮤니케이션 형태에 차이가 있을 것이다'라는 가설을 설정하고 이를 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 일원배치 분산분석(ANOVA 분석)을 실시하였다. 그 결과 하향적 커뮤니케이션의 경우 F값이 2.825, 유의확률이 0.025로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 상향적 커뮤니케이션의 경우 F값이 1.080, 유의확률이 0.367, 수평적 커뮤니케이션의 경우 F값이 2.240, 유의확률이 0.065, 비공식적 커뮤니케이션의 경우 F값이 1.029, 유의확률이 0.393으로 나타나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이에 대한 일원배치 분산분석 결과는 다음 <표 4-27>와 같다.

<표 4-27> 근무년수에 따른 커뮤니케이션의 일원배치 분산분석

커뮤니케이션	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률(P)
공	상향적	집단간	4	1.079	1.080	.367
		집단내	285	.999		
		합 계	289			
식	하향적	집단간	4	2.755	2.825	.025***
		집단내	285	.975		
		합 계	289			
C.	수평적	집단간	4	2.203	2.240	.065
		집단내	285	.983		
		합 계	289			
비공식적 C.		집단간	4	1.028	1.029	.393
		집단내	285	1.000		
		합 계	289			

위의 일원배치 분산분석결과 유의미한 차이를 보이고 있는 하향적 커뮤니케이션에는 어떠한 집단별로 차이를 보이는지 알아보기 위하여 Duncan의 사후분석을 실시하였다. 그 결과 10년 미만의 집단과 20년 이상의 집단간에 차이가 있는 것으로 검증되었다. 특히, 근무년수가 20년 이상인 경우가 하향적 커뮤니케이션 평균이 3.2794로 다섯 집단 중 가장 낮은 것으로 나타났고, 근무년수가 5년 이상 10년 미만의 집단이 평균 3.4491로 가장 높은 것으로 나타났다.

## 2. 가설 2의 검증

가설 2 : 인구학적 속성에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다.

- 2-1. 성별에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다.
- 2-2. 직종에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다.
- 2-3. 직급에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다.
- 2-4. 담당직무에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다..

### 1) 가설 2-1의 검증

인구학적 속성 가운데 '성별에 따라 직무만족에 차이가 있을 것이다'라는 가설을 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 t-검증을 실시하였다. 그 결과 만족 전체의 t값이 2.008, 자유도가 288, 유의확률이 0.046으로 나타나 귀무가설을 기각하고 연구가설이 채택되어 성별로 직무만족에 유의미한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 따라서 성별에 따라 직무만족에 통계적으로 차이가 있는 것으로 검증되었다. 이를 유형별로 나타내면 <표 4-28>과 같다.

직무만족의 하위요인별로 살펴보면, 조직의 제도 만족에 있어서는 t값이 5.437, 자유도 288, 유의확률 0.000으로 유의미한 차이를 나타내고 있으나 직무자체 만족에서는 t값이 -0.985, 자유도가 288, 유의확률이 0.325, 보상만족에서는 t값이 -0.742, 자유도가 288, 유의확률이 0.459로 나타나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는 것을 조사되었다. 차이를 보이고 있는 조직제도 만족에서 남자의 평균이 3.304, 여자의 평균이 2.957로 나타나 여자보다 남자들이 조직제도 만족에 더 높은 응답수준을 나타내고 있다. 특히, 여자의 경우에는 직무자체나 보상만족의 측면보다 조직제도 만족에 현저히 낮은 응답을 한 것으로 보아 표본집단의 제도가 다소 남성 위주로 운영되고 있고 이에 대한 여자의 불만이 반영된 것으로 보인다. 이에 대한 자세



한 분석결과는 다음 <표 4-28>와 같다.

<표 4-28> 성별에 따른 직무만족의 t-검증

구분	성별	N	평균	표준편차	자유도	t 값	유의확률(P)
직무 자체	남	198	3.652	.681	288	-.985	.325
	여	92	3.576	.710			
조직 제도	남	198	3.304	.687	288	5.437	.000***
	여	92	2.957	.671			
보상	남	198	3.160	.659	288	-.742	.459
	여	92	3.103	.542			
만족 전체	남	198	3.387	.564	288	2.008	.046
	여	92	3.220	.542			

## 2) 가설 2-2의 검증

‘직종별 직무 만족도에 차이가 있을 것이다’라는 가설을 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 일원배치 분산분석을 실시하였다. 그 결과 직무만족의 하위요소 중 조직의 제도 만족에서 F값이 3.256, 유의확률이 0.022로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고, 보상 만족의 경우에도 F값이 3.015, 유의확률이 0.030으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 직무자체 만족은 F값이 0.295, 유의확률이 0.829로 나타나 직종별로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 조사되었다. 직종별 자세한 검증결과는 <표 4-29>과 같다.

<표 4-29> 직종에 따른 직무만족의 일원배치 분산분석

직무만족	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률(P)
직무자체	집단간	.891	3	.297	.295	.829
	집단내	288.109	286	1.007		
	합 계	289.000	289			
조직제도	집단간	9.545	3	3.182	3.256	.022***
	집단내	279.455	286	.977		
	합 계	289.000	289			
보 상	집단간	8.861	3	2.954	3.015	.030***
	집단내	280.139	286	.980		
	합 계	289.000	289			
만족합계	집단간	15.858	3	5.286	1.776	.152
	집단내	851.142	286	2.976		
	합 계	289.000	289			

위의 일원배치 분산분석 결과에서 차이를 보이고 있는 조직제도의 만족과 보상 만족에 있어서 어떠한 집단에서 차이가 있는지를 알아보기 위하여 Duncan의 사후 분석을 실시하였다. 그 결과 조직 제도의 만족에 있어서는 별정직과 기성회직 또는 일반직에서 차이를 보이는 것으로 조사되었고, 보상만족에서는 일반직과 별정직에서 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 그러나 별정직은 응답자가 7명으로서 전체 응답자에서 차지하는 비율이 적어 통계적으로 의미를 부여하기에는 다소 무리가 있을 것으로 보인다. 통계적 수치를 살펴보면 조직의 제도 만족에서는 별정직이 가장 만족수준이 높았고, 다음으로 일반직, 기능직, 기성회직 순으로 나타났으며, 보상만족에 있어서는 일반직, 별정직, 기능직, 기성회직 순으로 나타나 두 요인 모두 기성회직이 가장 만족수준이 낮은 것을 알 수 있었다. 사후분석에 대한 결과는 아래 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30> 직종에 따른 직무만족의 사후분석 결과

직 종	인원수 (N=290)	조직 제도 만족		보 상 만 족	
		1집단	2집단	1집단	2집단
일반직	150	3.236	-	-	3.218
별정직	7	-	3.457	3.143	-
기능직	91	3.231	3.231	3.093	3.093
기성회직	42	2.919	-	2.976	2.976

3) 가설 2-3의 검증

‘직급별 직무 만족도에 차이가 있을 것이다’라는 가설을 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 일원배치 분산분석을 실시하였다. 그 결과 직무만족의 하위요소 중 조직의 제도 만족에서 F값이 3.293, 유의확률이 0.007로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고, 보상 만족의 경우에도 F값이 2.259, 유의확률이 0.049로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 반면, 직무자체 만족의 경우는 F값이 0.754, 유의확률이 0.584로 나타나 직무자체에 대한 만족은 직종별로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 조사되었다. 이를 자세하게 나타내면 <표 4-31>과 같다.

<표 4-31> 직급에 따른 직무만족의 일원배치 분산분석

직무만족	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률(P)
직무자체	집단간	3.786	5	.757	.754	.584
	집단내	285.214	284	1.004		
	합 계	289.000	289			
조직제도	집단간	15.837	5	3.167	3.293	.007***
	집단내	273.163	284	.962		
	합 계	289.000	289			
보 상	집단간	11.055	5	2.211	2.259	.049***
	집단내	277.945	284	.979		
	합 계	289.000	289			
만족합계	집단간	25.734	5	5.147	1.738	.126
	집단내	841.266	284	2.962		
	합 계	289.000	289			

위의 <표 4-31>에서 검증된 바와 같이 직급별로 유의미한 차이를 보이는 조직제도의 만족과 보상 만족에서 집단별로 어떤 집단들이 차이를 보이는지 알아보기 위하여 Duncan의 사후분석을 실시한 결과, 조직제도 만족에서는 6급 이상의 평균이 3.363이고 10급의 평균이 3.000, 기성회 직원의 평균이 2.893으로 나타나 6급 이상의 직급이 조직제도에 가장 만족하고 있는 것으로 조사된 반면, 기성회직원들은 만족수준이 3.00보다 작은 2.893으로 조사되어 조직제도에 대한 측면에서 다른 직급에 비하여 상대적으로 열악한 환경에서 근무하고 있음을 알 수 있다. 보상만족에서도 역시 6급 이상의 직급이 가장 만족한 것으로 조사되었다. 자세한 사후 분석결과는 <표 4-32>과 같다.

<표 4-32> 직급에 따른 직무만족의 사후분석 결과

직 급	인원수 (N=290)	조직 제도 만족			보 상 만 족	
		1집단	2집단	3집단	1집단	2집단
6급이상	75	-	-	3.363	-	3.290
7급	70	3.169	3.169	3.169	3.210	3.210
8급	22	3.155	3.155	3.155	3.011	-
9급	63	-	3.292	3.292	3.044	-
10급	17	3.000	3.000	-	3.088	-
기성회직	43	2.893	-	-	3.006	-

#### 4) 가설 2-4의 검증

‘담당직무별 만족도에 차이가 있을 것이다’라는 가설을 검증하기 위하여 유의수준 0.05에서 일원배치 분산분석을 실시하였다. 그 결과 직무만족의 하위요소 가운데 조직제도의 만족은 F값이 3.299, 유의확률이 0.001로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 <표 4-33>과 같이 나타났다. 그러나 직무자체 만족의 경우에는 F값이 0.707, 유의확률이 0.685로 조사되었고, 보상 요인의 경우는 F값이 1.184, 유의확률이 0.309로 나타나 직무자체의 만족 및 보상 만족의 요인은 담당직무별로 유

의미한 차이를 보이지 않는 것으로 검증되었다.

<표 4-33> 담당직무에 따른 직무만족의 일원배치 분산분석

직무만족	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률(P)
직무자체	집단간	5.706	8	.713	.707	.685
	집단내	283.294	281	1.008		
	합 계	289.000	289			
조직제도	집단간	26.394	8	3.299	3.530	.001***
	집단내	273.163	281	.935		
	합 계	289.000	289			
보 상	집단간	9.423	8	1.178	1.184	.309
	집단내	279.577	281	.995		
	합 계	289.000	289			
만족합계	집단간	37.385	8	4.673	1.538	.130
	집단내	829.615	281	2.952		
	합 계	289.000	289			

위의 분석결과 유의미한 차이를 보이고 있는 조직제도의 만족이 어떠한 집단별로 차이가 있는지를 알아보기 위하여 Duncan의 사후분석을 실시하였다. 그 결과 조직제도의 만족에서는 서무담당 업무의 평균이 3.502로 가장 높았고, 다음으로는 기획·연구업무의 평균이 3.300, 학생업무가 3.252, 교무업무가 3.204, 시설업무가 3.185, 기타업무가 3.181, 경리업무가 3.129, 전산소가 3.038, 도서관이 2.915의 순으로 나타났다. 이는 대학에서 조직과 제도를 직접 설계하고 관리하는 부서인 서무업무와 기획·연구업무 분야는 비교적 높은 수준으로 응답하였으나 대학 내에서도 도서관과 전산소는 조직 제도 만족에 있어 가장 낮은 만족수준을 보이고 있었다. 이것은 타부서에 비하여 상대적으로 조직 제도에 직접적으로 관여하는 기회가 드물고, 인사교류가 적을 뿐만 아니라 직렬에 있어서도 전산직 혹은 사서직이 대부분을 차지하고 있어 일반 교육행정직이 차지하는 비중이 많은 기획업무나 인사업무 그리

고 학사업무를 관장하고 있는 부서와 대조를 보이는 것으로 나타났다. 특히, 서무업무와 전산 및 도서관 업무는 엄격히 다른 집단으로 분류되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이의 분석결과는 <표 4-34>와 같다.

<표 4-34> 담당직무별 조직제도의 만족에 대한 사후분석 결과

담당직무별	인원수 (N=290)	1 집단	2 집단
교 무	50	3.204	3.204
학 생	27	3.252	3.252
서 무	41	-	3.502
경 리	36	3.129	3.129
시 설	41	3.185	3.185
기획·연구	18	3.300	3.300
도서관	40	2.915	-
전산소	16	3.038	-
기 타	21	3.128	3.128

### 3. 가설 3의 검증

**가설 3 : 조직내 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것이다.**

‘조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 영향을 미칠 것이다’라는 가설을 검증하기 위하여 모형 :  $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \epsilon$  ( Y 만족도,  $x_1$  상향식커뮤니케이션,  $x_2$  수평식 커뮤니케이션,  $x_3$  하향식 커뮤니케이션,  $x_4$  비공식 커뮤니케이션,  $\epsilon$  오차항)의 인과모형을 설정하고, 변수는 단계별 선택방법을 활용하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 상향식 커뮤니케이션과 수평식 커뮤니케이션은 변수로 입력되었으나 하향식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션의 두 변수는 변수입력에서 제외되었다<표 4-35>.

<표 4-35> 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향

구 분	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률(P)
	B	표준오차	Beta		
상수항	3.112E-17	.086		.000	1.000
상향적커뮤니케이션	.824	.086	.476	9.602	.000
수평적커뮤니케이션	.453	.086	.262	5.281	.000
Multiple	.543		R square	.295	
Adj R <sup>2</sup>	.290		Standard Error	1.459	
F	60.041		Signif F	0.000	

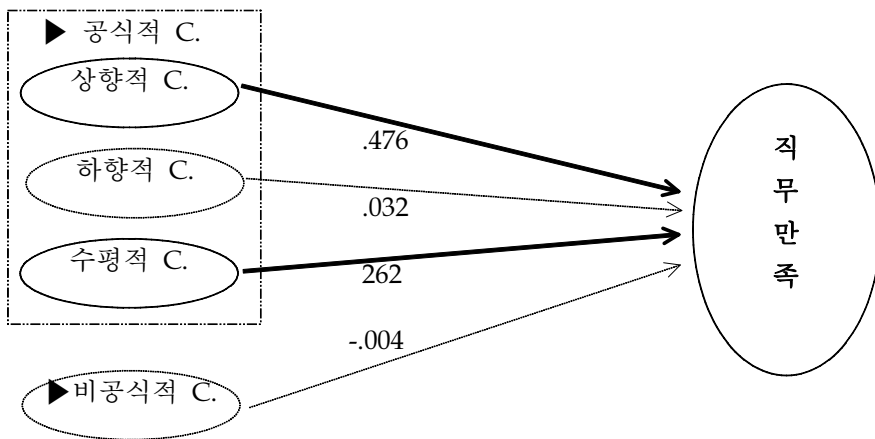
위의 <표 4-36>를 자세히 살펴보면, F값이 60.041, 유의확률이 0.000으로 나타나 통계적으로 유의미한 것으로 조사되었다. 단계별 선택방법으로 입력된 상향식 의사 전달은 t값이 9.602, 유의확률 0.000이고, 수평식 의사전달은 t값이 5.281, 유의확률

이 0.000으로 나타났다. 또한, 직무만족에 영향을 미치는 정도를 설명하는 R<sup>2</sup>값은 0.295이고, 수정된 R<sup>2</sup>값도 .290으로 나타나 조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향은 약 29.5%정도의 설명력을 나타내는 것으로 검증되었다. 이를 회귀 방정식으로 나타내면 다음과 같다.

$$Y = 3.112E-17 + 0.824x_1 + 0.032x_2 + 0.453x_3 + 0.004x_4 + \varepsilon$$

- x<sub>1</sub> : 상향적 커뮤니케이션
- x<sub>2</sub> : 하향적 커뮤니케이션
- x<sub>3</sub> : 수평적 커뮤니케이션
- x<sub>4</sub> : 비공식적 커뮤니케이션
- Y : 직무만족
- ε : 오차항

이를 경로 모형으로 나타내면 다음 【그림 4-1】 과 같다.



【그림 4-1】 경로모형

위와 같이 전국 교육대학교 관리직원을 표본집단으로 하여 연구한 결과, 커뮤니



케이션 유형 가운데에서도 상향적 커뮤니케이션이 직무만족에 정(正)적으로 가장 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 그 다음으로 수평적 커뮤니케이션이 직무만족과 역시 정(正)적인 상관관계가 있음을 알 수 있었다. 즉, 조직내 상향적 및 수평적 커뮤니케이션이 활발하게 이루어 질수록 조직 구성원의 직무만족은 더 높아진다고 볼 수 있다. 반면 하향적 커뮤니케이션 및 비공식적 커뮤니케이션의 경우는 직무만족과 그다지 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

특히, 비공식적 커뮤니케이션이 직무만족에 영향을 미치지 못하는 결과를 얻게 된 이유는 표본집단의 특성에서 기인한다고 볼 수 있을 것이다. 본 연구가 대학조직내 관리직원을 대상으로 한 연구이다 보니, 실질적으로 정책결정을 하는 교수집단과는 대부분의 관리직원들이 비공식적 커뮤니케이션의 기회가 많지 않고, 비공식적 커뮤니케이션을 업무와 관련한 의견교환을 하기보다는 단순히 직원들간의 친목도모 등의 기능으로 활용하고 있는 점 때문인 것으로 보인다. 그리고 다른 일반기업과는 달리 교육대학교라는 집단은 국가기관으로서 업무가 대부분 정형화되어 있고, 그 업무처리에 있어서 법규나 절차 등 제도적인 측면에 있어 상당히 경직될 수밖에 없다는 점도 하나의 이유가 될 것이다.

## 제 V 장 결 론

### 제1절 요약

오늘날 대학은 교육시장 개방 및 대학수요의 급격한 감소에 따라 국내·외 대학 간에 경쟁이 점점 가열되고 있는 이른바 무한경쟁의 현실에 직면해 있다. 이러한 대학들은 적극적인 인력관리를 위한 전략적 수단으로 조직 내 원활한 커뮤니케이션과 조직 구성원의 직무만족을 통하여 조직의 안정성을 도모하는 동시에 조직의 효율성을 유도할 수 있을 것이다.

본 연구는 조직의 발전에 영향을 미치는 많은 요소들 가운데 조직내의 커뮤니케이션이 어떻게 이루어지고 있는가를 실증적으로 검토하고, 그것이 직무만족에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 밝혀 제시함으로써 궁극적으로는 우리 나라의 대학조직의 생산성 향상에 기여하고자 하는데 그 목적이 있다.

연구방법은 비 실험 사후측정 및 횡단적 조사방법으로 설계하고, 전국 11개 교육대학교에 근무하는 관리직원을 대상으로 설문지를 배포하여 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 SPSSWIN 10.0 한글 프로그램을 활용하여 인구학적 속성과 관련된 변수들은 교차분석 및 일원배치 분산분석을 통한 차이검증과 사후분석을 실시하였고, 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위해서는 공식적 커뮤니케이션인 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션을 독립변수로 하고, 직무만족을 종속변수로 하여 연구모형을 설계하고 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 첫째는 표본의 일반적 특성 가운데 여성들의 사회진출이 과거보다 증가함으로써 성별에 따라서는 어떠한 차이가 있는지를 파악하고자 교차분석을 실시한 결과 연령, 보수, 직종에 있어 상당히 유의미한 차이를 보이고 있는 반면에 근무기간에 있어서는 성별에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 커뮤니케이션의 응답자 태도에서는 전체적으로 커뮤니케이션이 평균 3.000

보다 높은 만족수준을 보였으며, 또한 비공식적 커뮤니케이션보다는 공식적 커뮤니케이션에 더 만족하는 것으로 나타났다. 공식적 커뮤니케이션 중에서도 상향적 커뮤니케이션이 가장 높은 만족수준을 보였고, 다음으로 하향적 커뮤니케이션 및 수평적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션 순으로 나타났다.

셋째, 직무만족에 대한 응답자의 태도는 전체적으로 평균 3.000보다 높은 만족수준을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이 가운데 특히 직무자체에 대한 만족이 가장 높은 만족수준을 보였고, 다음으로 조직의 제도 만족, 그리고 보상 만족이 가장 만족 수준이 낮게 나타났다.

그리고 연구가설을 설정하여 검증한 결과는 첫째, '인구학적 속성에 따라 커뮤니케이션에 차이가 있을 것이다'라는 가설은 성별에 따라서는 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션 및 비공식적 커뮤니케이션 모두에 있어 유의미한 차이를 보였다. 이 가운데 하향적 커뮤니케이션에서는 여자가 남자보다 높은 수준으로 응답하였으나 상향적·수평적 커뮤니케이션에서는 여자보다 남자가 더 높게 나타났다. 그러나 직종과 직급에 있어서는 하향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션에 있어서는 유의미한 차이를 보였지만, 상향적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션은 차이가 없는 것으로 나타나 수평적 커뮤니케이션에서는 일반직이면서 직급이 높을수록 높게 나타나고, 하향적 커뮤니케이션일 경우에는 기성회 직원과 직급이 낮을수록 더 높게 나타났다. 근무년수에 따라서는 하향적 커뮤니케이션에서만 유의미한 차이를 보였는데 10년 미만의 집단과 20년 이상의 집단간에 차이가 있는 것으로 검증되었다.

둘째, 인구학적 속성에 따라 직무만족도에 차이가 있을 것이다라는 가설을 살펴보면, 성별에 따라서는 직무만족에 차이가 있는 것으로 검증되었고 직무만족의 하위영역에서는 보상만족과 직무자체 만족에는 차이가 없고 조직제도의 만족에서 차이를 보이고 있어 여자보다 남자가 조직제도 만족에 더 높게 응답하고 있는 것으로 검증되었다. 직종에 따라서는 조직제도 만족과 보상 만족에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고 직무자체 만족은 차이를 보이지 않았다. 차이를 보이고 있는 조직 제도의 만족은 별정직이 높고 기성회직이 낮게 조사되었으며 별정직과 일반직은 일반직이 높고 별정직이 낮은 것으로 나타났다. 보상만족에서는 일반직 공무원

이 높고 별정직 공무원이 낮은 것으로 조사되었다. 직급에 따라서는 조직의 제도 만족과 보상 만족에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고 직무자체 만족은 차이를 보이지 않았다. 이 가운데 조직제도 만족은 6급 이상의 직급이 가장 만족하고 있는 것으로 조사된 반면에 기성회직이 가장 낮은 것으로 조사되었고 보상만족 역시 6급 이상의 직급이 가장 만족한 것으로 조사되었다. 담당직무에 따라서는 조직제도의 만족에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고 직무자체의 만족 및 보상만족의 요인은 담당직무별로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직제도의 만족은 서무업무, 연구업무, 학생업무, 교무업무, 시설업무, 기타업무, 경리업무, 전자계산소, 도서관 업무 순으로 나타났다.

셋째, '조직 내 커뮤니케이션이 조직 구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 상향식 커뮤니케이션과 수평식 커뮤니케이션은 변수로 입력되었으나 하향식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션의 두 변수는 변수입력에서 제외되어 공식적 커뮤니케이션 가운데 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션이 활발할수록 조직내 구성원의 직무만족이 높아진다는 결론을 얻었다. 그러나 공식적 커뮤니케이션 가운데 하향적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션은 직무만족에 그다지 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

## 제2절 연구의 제언 및 한계

지금까지 살펴 본 연구결과를 바탕으로 하여 조직내 커뮤니케이션 및 직무만족의 제고와 관련한 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 교육대학교 관리직원들의 직무만족도를 높이기 위해서는 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션을 적극적으로 확대해야 할 필요가 있다. 위의 실증적 연구결과에서 살펴본 바와 같이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타난 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션을 적극적으로 확대하기 위해서는 교직원들의 제안, 건의함 설치, 동료와의 대화 등과 같은 상향적·수평적 커뮤니케이션의 종류

를 제도화함과 동시에 이를 지속적으로 관리하고 조직화할 수 있는 전문인력을 확보하기 위하여 인사부서 직원에 대한 교육훈련의 기회를 적극 지원하여야 할 것이다. 그리고 교직원들의 제안 및 건의의 결과가 어떻게 처리가 되는지에 대하여 조직 구성원이 인지할 수 있도록 주기적으로 공개하는 절차가 있어야 할 것이다.

둘째, 상급자의 하향적 커뮤니케이션에 대한 태도 변화가 필요하다. 현재 이루어지고 있는 하향적 커뮤니케이션은 직무만족에 전혀 영향을 주지 못하고 있으므로 되도록 부드럽고 친밀감을 줄 수 있는 표정이나 어투를 활용함으로써 하향적 커뮤니케이션이 갖는 거부감을 줄여 나가는 커뮤니케이션의 기술 습득이 필요하다.

셋째, 비공식적 커뮤니케이션을 적극적으로 활용하는 것이 필요하다. 실증적 연구를 통하여 살펴 본 바로는 비공식적 커뮤니케이션은 그다지 직무만족에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 대학내 비공식적 조직이 단순히 친목 도모라는 측면으로만 활용되고 있을 뿐 업무와는 다소 동떨어진 역할을 수행하고 있음을 알 수 있었다. 그러나 이러한 비공식적 조직을 구성원들이 업무에 대하여 적극적으로 토론하고 의견을 교환을 하는 장으로 활용함으로써 구성원들의 직무만족을 제고할 수 있는 방안이 될 것이다. 이를 위하여 공무원직장협의회를 활성화하거나 교직원 전용 홈페이지를 통한 구성원간의 커뮤니케이션의 활성화 방안이 적극 검토되어야 할 것이다.

넷째, 대학은 학생, 교수, 관리직원의 세 집단으로 구성이 되어 있다. 이 가운데 관리직원은 학생 및 교수집단을 지원하는 역할을 수행한다. 그러나 이러한 역할을 수행함에도 불구하고 직접적으로 다른 집단과 커뮤니케이션을 할 기회나 적고 이로 인하여 집단갈등의 심화와 같은 집단간에 방어적 풍토가 조성될 가능성이 많다. 이에 조직내에서 개인과 조직의 목표를 통합하고 조직내 갈등을 조정해 주는 역할을 수행하는 커뮤니케이션을 적극적으로 활성화시킴으로서 이질적 집단간에 방어적 풍토가 아닌 지지적 풍토로 변화시켜 나갈 수 있을 것이며 결국 이는 조직발전에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 최고 관리자가 조직내 커뮤니케이션의 중요성을 깊이 인식하고 이의 활성화를 위한 제도적 장치를 마련하는 등 꾸준한 정책적 의지가 뒷받침되어야 할 것이다.

끝으로, 본 연구를 진행하면서 느꼈던 한계점으로는 연구대상을 전국 11개 교육

대학교의 관리직원으로 한정하였기 때문에 특히 사립대학교 등의 전체 대학조직 구성원으로까지 일반화하는 데에는 다소 한계가 있다. 또한 측정도구로 설문지를 활용하였는데 이는 응답자들의 주관적 자답이므로 이를 객관화하기에 다소 무리가 있을 수 있다는 점은 점이다. 이에 관찰조사나 면접법 등을 통한 심층적 연구가 이루어졌더라면 보다 나은 연구결과를 얻을 수 있었을 것이다. 그리고 본 연구는 횡단적 연구로서 시대상황에 따라 변동되는 내용을 충분히 담지 못했다는 한계점도 지니고 있다. IMF 이전의 직무만족과 현재의 직무만족이 다를 것이고, 또한 최근에 정부의 중초 임용 안에 대한 교육대학교 학생들의 집단적 수업거부 및 행정실 점거 등의 또 다른 변수가 대학내 조직구성원의 커뮤니케이션 및 직무만족에 상당한 영향을 미쳤을 것이지만 이러한 상황이 설문조사 시점에서 배제되었다는 것이 안타까움으로 남아 있다.

## <참고문헌>

### 1. 국내 단행본

- 김광웅(1989), 「사회과학연구방법론」, 박영사  
김석희(2001), 「21C 조직행동」, 무역경영사  
김성국(2001), 「조직과 인간행동」, 명경사  
남궁근(1999), 「행정조사방법론」, 법문사  
박운성(1998), 「현대조직행동」, 박영사  
박관영(1999), 「경영관리」, 한신대학교 출판부  
성균관대학교 산업심리학과 편(2001), 「산업 및 조직심리학」, 박영사  
신시아 스코트(1997), 「조직의 변화관리」, 알파경영혁신센터  
오두범(1994), 「조직커뮤니케이션 원론」, 서울대학교 출판부  
오석홍(2001), 「조직이론」, 박영사  
이성혜 외 1인(2000), 「신조직행동론」, 청목출판사  
이수도, 정기억 공저(2001), 「신경영조직론」, 문영사  
이종화(1996), 「커뮤니케이션과 조직」, 성균관대학교 출판부  
조성대 외 2인(2001), 「인간관계의 이해」, 동림사  
추현(1994), 「조직행동론」, 형설출판사  
홍순이, 홍용기 공저(1998), 「커뮤니케이션론」, 한울출판사  
황규대 외 7인(2001), 「조직행동의 이해」, 박영사

### 2. 국내 논문

- 강병준(2001), 「커뮤니케이션 만족과 직무만족에 따른 농촌지도사의 조직몰입 연구」,  
서울대학교 석사학위 논문

- 김종규(1992), 「조직내 커뮤니케이션과 직무만족의 상관관계 연구」, 동국대학교 석사학위 논문
- 김현철(1999), 「커뮤니케이션만족, 집단응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 성균관대학교 석사학위 논문
- 박상호(1998), 「조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-대전시내 금융기관을 중심으로」, 한남대학교 석사학위 논문
- 박재만(1998), 「커뮤니케이션만족과 직무태도와의 연관성에 관한 연구」, 충남대학교 석사학위논문
- 유성식(1991), 「커뮤니케이션만족이 직무만족·직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울대학교 석사학위 논문
- 이철우(2001), 「조직내 커뮤니케이션의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 ; 성균관대 교직원을 대상으로」, 성균관대학교 석사학위 논문
- 조성제(1998), 「커뮤니케이션이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구」, 경남대학교 석사학위논문
- 최호상(1998), 「대학 사무직원의 직무만족요인에 관한 실증적 연구」, 연세대학교 석사학위 논문
- 한상순(2001), 「대학행정직원의 역할갈등과 직무만족에 관한 경험적 연구」, 충북대학교 석사학위 논문

### 3. 외국 문헌

- Chester Barnard, The Function of the Executive ( Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938)
- C. L. Hulin, Job satisfaction and turnover in a female clerical population (journal of Applied Psychology,1996)
- D. A. Level, Case Study of Human Communication in an Urban Bank. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, Lafayette, IN., 1959,



- D. C. Jenkins, "Psychologic and Social Precursors of Coronary Disease(II)"  
(New England Journal of Medicine, vol. 284, 1971)
- Dunham, R. B., *Organizational Behavior : People and Process in Management*  
(Richard D. Irwin, Inc., 1984)
- E. E. Lawler III and L. W. Porter, "Une Effect of Performance on Job  
Satisfaction," *Industrial Relations*(7, 1967)
- E. Palmore, "Predicting Longevity. A Follow-Up Controlling for Age," (*The  
Gerontologist*, vol. 9, 1969)
- Hammnet, W. C. & Smith, F. J, *Work attitudes as predictors of unionization  
activity (journal of Applied Psychology, 1978)*
- J. D. Pincus, "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job  
Performance"(*Human Communication Reserch*, vol. 12, 1986.)
- J. H. Nicholson, *Analysis of Communication satisfaction in and Urban School  
system. Unpublished Doctoral Dissertation, George Peabody College  
for Teachers of Vanderbilt University, Nashville, TN. 1980.*
- J. W. Jones, *Analysis of Communication Satisfaction in Four Rural School  
systems. Unpublished Dectoral Dissertation, George Peabody College  
for teachers of Vandetilt University, Nashville, TN. 1981.*

<부록 1>

‘조직내 커뮤니케이션이 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향’에 관한 설문지

안녕하십니까?

학사행정에 바쁜 나날을 보내고 계신 중에도 본 설문에 귀중한 시간을 할애해주신 선생님께 감사드립니다. 본 설문은 11개 교육대학교에 근무하시는 교직원 여러분들을 대상으로 “조직내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향”을 조사하기 위하여 마련한 설문입니다.

귀하께서 답변하여 주신 내용은 본 연구의 목적으로만 활용할 것이며, 어떤 다른 목적으로 절대 활용치 않을 것을 약속드립니다. 본 설문에 응답하시는데 다소 불편이 있으시리라 생각되지만, 끝까지 설문에 응해 주신다면 세계는 더 없이 중요한 연구자료가 될 것입니다. 본 설문에는 맞거나 틀린 답을 고르는 문항은 없으며, 선생님께서 평소에 가지고 계신 생각이나 느낌을 있는 그대로 반영하여 응답하시면 됩니다.

끝으로, 본 설문에 응해 주신 모든 선생님들께 진심으로 감사드립니다.

2001년 10월

제주대학교 행정대학원 행정학과 고 지 효 올림

※ 본 설문에 관한 문의는 전화(02-3475-2215), 팩스(02-3475-2263),  
E-mail(kohji@ns.snue.ac.kr)로 연락하여 주시면 감사하겠습니다.

㉠ 다음은 귀하의 직무만족도에 관한 설문입니다. 각 문항에 귀하의 생각을 가장 잘 나타낸 곳에 "V"표 하여 주시기 바랍니다.

	⑤	④	③	②	①
	매우 그렇다	다소 그렇다	그저 그렇다	약간 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1. 나는 현 직무에 대한 긍지를 갖고 있다.	⑤	④	③	②	①
2. 본교의 임용, 승진은 공정하게 이루어지고 있다.	⑤	④	③	②	①
3. 나는 현 직무가 자기발전에 도움이 된다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
4. 나의 현재 보수수준은 직무수행에 비해 공정하다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
5. 현재의 직무가 사회적으로 인정을 받고 있다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
6. 직장내에서 능력을 발휘할 충분한 기회가 주어진다.	⑤	④	③	②	①
7. 현 직무에 대하여 흥미를 갖고 있다.	⑤	④	③	②	①
8. 나의 현재 보수수준은 가계를 꾸려나가기에 적당한 편이다.	⑤	④	③	②	①
9. 현 직무와 관련하여 새로운 것을 학습하거나 더 많은 것을 알고 싶다.	⑤	④	③	②	①
10. 나는 현재의 복리후생 수준에 만족한다.	⑤	④	③	②	①
11. 나의 상사는 업무에 대한 자율성을 적극 보장해 준다.	⑤	④	③	②	①
12. 나는 열심히 근무하여 성과를 올리면 승진이나 성과급 등에 영향을 미친다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
13. 나는 업무수행에 걸맞는 재량권을 가지고 있다.	⑤	④	③	②	①
14. 직장내 동료들간에 업무상 협조가 잘 이루어진다.	⑤	④	③	②	①
15. 근무조건이 비슷한 수준이라면 나는 현재의 직장을 옮길 생각이 있다.	⑤	④	③	②	①

① 다음은 귀하의 직장내의 커뮤니케이션(의사소통) 유형에 관한 설문입니다. 각 문항에 귀하의 생각을 가장 잘 나타낸 곳에 "V"표 하여 주시기 바랍니다.

	⑤ 매우 그렇다	④ 다소 그렇다	③ 그저 그렇다	② 약간 그렇지 않다	① 전혀 그렇지 않다
1. 나의 부서는 어려운 일을 결정할 때 대부분 상위 직급에서 결정한다.	⑤	④	③	②	①
2. 나의 상사는 업무 보고시 진지한 태도를 취한다.	⑤	④	③	②	①
3. 직장내의 비공식적인 모임은 업무수행에 도움이 된다고 생각한다.	⑤	④	③	②	①
4. 나는 문제해결시 나의 견해보다는 상사의 지시에 따르는 경우가 많다.	⑤	④	③	②	①
5. 나는 업무와 관련하여 나의 의견을 적극적으로 밝히는 편이다.	⑤	④	③	②	①
6. 교내의 업무는 공식적 형태보다는 비공식적인 의사소통을 통하여 해결되는 경우가 많다.	⑤	④	③	②	①
7. 나는 문제해결에 필요한 정보 및 자료를 대부분 상사의 지시로부터 파악한다.	⑤	④	③	②	①
8. 나는 상사에게 나의 개인적인 문제나 감정을 자유롭게 표현한다.	⑤	④	③	②	①
9. 나는 문제를 해결하기 전에 타부서의 담당자와 사전협의하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
10. 나는 교내 동호회(산악회, 테니스회, 여직원회등)모임에 적극적으로 참가한다.	⑤	④	③	②	①
11. 최고관리층의 지시나 의견이 하위부서까지 제대로 전달되고 있다.	⑤	④	③	②	①
12. 직장동료들과의 사적 모임에서 얻는 정보를 신뢰한다.	⑤	④	③	②	①
13. 타부서와의 정보의 공유가 원활하게 이루어지고 있다.	⑤	④	③	②	①
14. 업무에 대한 나의 의견이 정책결정에 영향을 미친다.	⑤	④	③	②	①
15. 나는 불확실하거나 모험적인 결정을 할 경우 동료들과 협의하여 결정한다.	⑤	④	③	②	①
16. 상사는 업무와 관련한 나의 의견을 적극적으로 수용하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
17. 나는 직원의 경조사에는 꼭 참석을 하는 편이다.	⑤	④	③	②	①
18. 비교적 교내의 중요정책에 대한 정보소통이 원활한 편이다.	⑤	④	③	②	①

19. 귀하가 업무처리시 가장 도움을 받고 있는 의사소통 수단은 어떤 것들인지 다섯가지 항목을 골라 주시기 바랍니다. ( \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ )

- ① 상사의 지시, ② 결재문서, ③ 게시판, ④ 제안제도, ⑤ 상사와의 개별면담,  
 ⑥ 동료와의 대화, ⑦ 사내동호회, ⑧ 협조문, ⑨ 보고, ⑩ 각종회의,  
 ⑪ 소문, ⑫ 직무교육, ⑬ 건의함, ⑭ 기타(구체적으로 : \_\_\_\_\_)

● 다음은 기본적인 인적사항에 관한 설문입니다. 해당 사항에 "V"표를 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남( ) ② 여( )

2. 귀하의 만나는?

- ① 30세 이하( ) ② 31-40세 이하( ) ③ 41-50세 이하( ) ④ 51세 이상( )

3. 귀하의 결혼여부는?

- ① 기혼( ) ② 미혼( ) ③ 기타( )

4. 귀하의 출신지역은 ?

- ① 대도시( ) ② 중소도시( ) ③ 농어촌지역( ) ④ 기타(\_\_\_\_\_)

5. 귀하의 본 대학 근무년수는?

- ① 5년 미만( ) ② 5년 이상-10년 미만( ) ③ 10년 이상-15년 미만( )  
④ 15년 이상-20년 미만( ) ⑤ 20년 이상-25년 미만( ) ⑥ 25년 이상( )

6. 귀하의 현재 담당 직무는?

- ① 교무·수업( ) ② 학생( ) ③ 서무( ) ④ 경리( ) ⑤ 시설( )  
⑥ 기획·연구( ) ⑦ 도서관( ) ⑧ 전자계산소( ) ⑨ 기타(\_\_\_\_\_)

7. 귀하의 현재 직무의 담당 기간은?

- ① 1년 미만( ) ② 1년 이상-2년 미만( ) ③ 2년 이상-3년 미만( )  
④ 4년 이상-5년 미만( ) ⑤ 5년 이상( )

8. 귀하의 직종은? (해당란에 "V"표 하여 주시기 바랍니다.)

- ① 일반직( ) ② 별정직( ) ③ 기능직( ) ④ 기성회직( ) ⑤ 기타( )

9.(8번 문항에서 ① 및 ③에 해당되는 경우에만 응답하여 주시기 바랍니다)

해당 직렬 및 직급을 기재하여 주십시오 : (\_\_\_\_\_)

(예 : 교육행정 9급, 사서 8급, 전산 7급, 전기 6급, 사무보조 9급, 방호원 9급 등)

10. 귀하의 월 평균 급여수준은?

- ① 100만원 미만( ) ② 100만원 이상-150만원 미만( ) ③ 150만원 이상-200만원 미만( )  
④ 200만원 이상-250만원 미만( ) ⑤ 250만원 이상-300만원 미만( ) ⑥ 300만원 이상( )

11. 귀하의 교육정도는?

- ① 고졸 이하( ) ② 전문대재-대졸( ) ③ 4년제대재-대졸( ) ④ 대학원재학 이상( )

♪ 끝까지 답변하시느라 수고 많으셨습니다. 번거로우시겠지만 다시 한 번 빠진 문항이 없는지 확인하여 주시면 정말 감사하겠습니다. ♪

<부록2> 문항별 신뢰도 검증 결과

설 문 문 항	S c a l e Mean if Item Deleted	S c a l e Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
어려운 결정시 상위직급 결정정도	85.1793	173.6840	-.0248	.8703
부하의 업무보고시 상사의 진지한 태도	85.1931	167.6754	.4357	.8608
비공식적 모임이 업무수행에 도움이 되는 정도	84.4862	165.3095	.3143	.8633
문제해결시 상사의 지시정도	84.6138	173.1652	-.0010	.8698
동료에게 의사표현이 자유로운지 여부	84.8586	166.3156	.3326	.8628
문제해결시 비공식적 의사소통의 영향정도	84.1621	170.8491	.0846	.8688
정보수집시 상사의 영향정도	84.0517	170.7413	.0871	.8688
상사에 개인감정 표현여부	84.2379	160.9847	.4404	.8602
문제해결시 타부서 담당자와의 사전협의 정도	84.7966	162.4533	.4362	.8603
교내 동호회의 참가정도	84.7552	163.2097	.3286	.8634
최고관리층의 지시가 제대로 전달되는지 여부	84.6103	160.3494	.5035	.8586
동료와의 사적모임에서 얻는 정보의 신뢰정도	84.3655	165.6514	.3833	.8618
타부서와의 정보공유가 원활한지 여부	84.4379	164.0463	.4617	.8602
동료의 의사결정시 도움이 되는 정도	84.1586	160.9575	.5128	.8585
모험적 결정시 동료와의 협의 정도	84.8552	164.2419	.4081	.8611
부하의 의견에 대한 상사의 수용태도	84.8828	160.9274	.5926	.8573
직원 경조사에의 참석정도	85.2310	165.8184	.3200	.8631
중요정책의 정보소통 원활정도	84.4517	163.3073	.4671	.8599
현 직무에 대한 금지여부	85.0069	159.4117	.5721	.8570
임용 및 승진의 공정성	84.7276	161.8598	.4334	.8604
현 직무의 자기발전에의 도움 여부	84.8621	160.2162	.5686	.8573
직무수행에 대한 보수의 적정성 여부	84.6241	165.0036	.3813	.8618
현 직무에 대한 사회적 인정	84.4069	159.6955	.5307	.8579
능력발휘의 기회제공 여부	84.2414	160.7166	.5243	.8582
현 직무에 대한 흥미	84.7552	160.6492	.5060	.8586
보수의 가계소비에 대한 적정성 여부	84.0793	164.2255	.3866	.8616
현 직무에 대한 알고 싶은 욕구	85.2448	166.4851	.3168	.8631
현 복리후생 수준에 대한 만족	84.1172	162.4430	.4518	.8600
자율성 보장 정도	84.9138	162.0444	.4607	.8598
업적에 대한 승진 및 성과급의 영향여부	84.0517	158.2084	.5240	.8577
업무에 따른 재량권 인정여부	84.1724	160.0394	.5179	.8582
직장내 동료로부터의 업무협조 원활여부	84.6586	162.2256	.5283	.8587
현 직장을 옮길 의사정도	84.0931	176.8667	-.1396	.8778

Reliability Coefficients

N of Cases = 290.0 N of Items = 33, Alpha = .8655

## **ABSTRACT**

### **A Study on Communication Effect on Duty Satisfaction in University Organizations**

**Koh, Ji Hyo**

The reality of this extremely competitive society is that competition will never cease to exist. An effective university system will prove much assistance in paving the way for more satisfied members within the university through the incorporation of efficient communication means.

The objective of this research task is to contribute to the increase of productivity within the Korean university system. This aim is to be accomplished through the analysis of the communication methods and through the clarification of this method by means of satisfaction.

In order to attain this pre-determined goal, I have set out a module to outline on how both the formal and informal communications significantly relate to varying satisfaction levels attained. A practical research task with this module in mind has been carried out to find the variables that determined the effectiveness of communications within the various hierarchy positions out-posted throughout the university. The recipients researched, communicated with other fellow recipients of the same level/class and recipients of higher positions/levels. Then higher positioned/leveled recipients were studied on the effectiveness of communicating with lower positioned/leveled recipients.

I changed the focus of the initial module and came up with the following results; After focusing on gender and the differences in communication in males and females, I found that males were more successful when communicating with people of the same level/class as well as communicating with people with greater power, or positions/levels. Higher positioned/leveled females were found to be more receptive than males in communicating with people of lower status, or positions/levels than themselves.

When we focused on employment and positions/levels within employment, we found that same level/class communication in the general workforce, especially when same level communication consisted of the higher positions, results concluded greater efficiency and satisfaction. When higher positioned personnels communicated with those in lower positions, results also showed that communication levels were good.

Furthermore, as the position lowered, better communication was recorded. A lower positioned personnels communicating with a higher positioned personnel did not show signs of indifference and neither did informal communication within the workforce. Only the communication between Higher positioned personnels and lower positioned personnels showed any notable differences, during this period of research.

Secondly, on analysis of the differences between levels of satisfaction in gender, we found that on account of duty satisfaction, system satisfaction and reward satisfaction, males had higher responses to system satisfaction than females and the remaining two types of satisfaction remained unchanged.

In correlation to employment, differences were found in system satisfaction and reward satisfaction while duty satisfaction remained unchanged.

The level of satisfaction in system satisfaction differed according to the type of job beheld. The following are jobs, placed in order of satisfaction; specialized/privileged positions, general jobs, technical positions, established



positions. The varied level of satisfaction in reward satisfaction is as follows; general jobs, specialized/privileged positions, technical positions, established positions.

Satisfaction remained dependent on the level positioned in the hierarchy within the workforce and so we found that people who were positioned higher than the 6th workforce grade, greater satisfaction in the areas of System satisfaction and reward satisfaction were met.

This research also showed that no meaningful differences in satisfaction levels were beheld when directly relating the varying responsibilities/duties of an employee.

In the system satisfaction, the following are different kinds of jobs, placed in order, of the level of satisfaction attained. The highest being clerical positions, than project management, areas of research, student services, office administration, accounting, computer applications and library services respectably.

Thirdly, researched results show that the more communication they have with people of similar or higher positioned people, the more satisfaction they receive about their own work. On the other-hand, communication with people of lower status as well as informal communications does not seem to influence any significant changes in their satisfaction levels.

From these results, in order to raise satisfaction levels in people positioned in administrating roles, suggestions must be made in providing better communication with other people of similar levels/positions within the workforce as well as personnels of higher leveled positions.

The superiors need to acquire the communication skills needed and furthermore, change their attitudes toward communication in general. In order to use informal communication in this system, attention must be given to the formation of extras such as employee associations and employee-specific homepages on the Internet.

In addition, the highest positioned executive must make an effort to mediate and combine communication of each group through the maintenance of neutrality in an employees work atmosphere. The previous defensive environment should be changed to a more supportive environment.

Lastly, whilst researching this task, obvious limitations were prevalent such as the generalizations made on behalf of entire universities. This cannot be done as the studies were conducted at eleven teachers universities and not just general universities. Another limitation concerns the questionnaire method as not all information that participants held could be contained on mere paper. As these research tasks were conducted over a pacific period of time, the final limitation that leaves this conclusion inadequate or insufficient, is that we cannot sum up the changes prevalent throughout time. The results would differ if this research were conducted in the past as would if conducted in the near future.

At the inauguration of the 21st century, considerably appreciable developments within the university system should not only undergo stability but also aim to induce a more receptive, productive environment for all. A necessity greatly lacking in many parts of this society today in which we live.

## 감사의 글

무언가를 완성하면 뿌듯한 마음이 들어야 하겠지만, 웬지 걱정해주신 모든 분들에게 괜한 일로 실망을 시켜드린 건 아닌지 너무 조심스럽기만 합니다.

대학원 수료라는 꼬리표가 몇 년째 붙어 다니던 때에 끊임없이 잔소리를 들어야 했던 그 괴로운 기억만이 생생합니다. 이기정 계장님의 쓴 잔소리가 아니었다면 앞으로 다가 올 미래에 대해 조금 덜 고민하고, 불안과 두려움도 당분간은 묻어두었을 텐데 말입니다. 논문을 쓰려고 마음을 잡는 순간부터 지금까지도 노심초사 걱정하며, 꼼꼼히 챙겨주신 계장님께 부끄러운 논문을 바치게 되어 죄송합니다.

대학원을 떠난 지 삼 년이 넘어서야 전화할 엄두도 안 나 망설일 때 용기를 주시며 기꺼이 논문을 지도해 주신 양양철 교수님, 바쁘신 와중에도 논문심사 청구에서부터 논문제출까지 모든 게 늦은 제게 끝까지 학문적인 지도와 격려를 보내주신 김성준 교수님과 강영훈 교수님께 진심으로 감사드립니다.

이제 돌이켜 보니, 부족한 논문인데도 너무 많은 분들에게 도움을 받게 되었습니다. 설문조사에 참여해 주신 전국 11개 교육대학교에 근무하시는 모든 선생님들, 바쁜 업무 속에서도 논문을 쓸 수 있도록 말없이 도와준 전혜경 선생님과 유승환 님에게도 감사의 마음을 전합니다.

무엇하나 제대로 못하는 며느리를 그래도 믿고 예뻐해 주시는 어머니님, 늘 염려와 사랑으로 시집간 딸을 지켜봐 주시는 부모님, 지금까지도 다 큰 동생을 언제나 걱정하는 지연 언니, 그리고 사랑하는 동생 지숙, 광민, 지양이와 작은 기쁨을 나누고 싶습니다.

마지막으로, 세상에 가진 것 하나 없어도 항상 든든한 마음으로 살아갈 수 있도록 늘 곁에서 힘이 되어 주는 나의 영원한 동지 남갑진 님에게 감사와 사랑의 마음을 전합니다.

앞으로, 더욱 정진하는 삶을 살겠습니다.

2002년 1월

고 지 효 올림